

ОСНОВЫ МАРКЕТИНГА ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ ИЗДАНИЕ

Филип Котлер
Гари Армстронг



ОСНОВЫ МАРКЕТИНГА

ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ ИЗДАНИЕ

12-е издание

Сканирование и обработка LACKY RAT
Документ защищен паролем поэтому если
надо пишите на электронный адрес
olegvedehin@yandex.ru.
Ограничений на печать нет.

PRINCIPLES OF MARKETING

12th Edition

*Philip Kotler,
Gary Armstrong*



Upper Saddle River, NJ 07458
www.prenhall.com

ОСНОВЫ МАРКЕТИНГА

ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ ИЗДАНИЕ

12-е издание

*Филип Котлер,
Гари Армстронг*



Москва • Санкт-Петербург • Киев
2009

ББК (У)65.290.2
К73
УДК 339.138

Издательский дом "Вильямс"
Главный редактор *С.Н. Тригуб*
Зав. редакцией *А.В. Назаренко*
Перевод с английского *О.Л. Пелявского* и *А.В. Назаренко*
Под редакцией *А.В. Назаренко*

По общим вопросам обращайтесь в Издательский дом "Вильямс" по адресу:
info@williamspublishing.com, http://www.williamspublishing.com

Котлер, Филип, Армстронг, Гари.
К73 Основы маркетинга. Профессиональное издание, 12-е изд. : Пер. с англ. — М. : ООО
"И.Д. Вильямс", 2009. — 1072 с. : ил. — Парал. тит. англ.
ISBN 978-5-8459-1466-8 (рус.)

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 Prentice Hall, Inc.

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.

Russian language edition published by Williams Publishing House according to the Agreement with R&I Enterprises International, Copyright © 2009.

Authorized translation from English language edition published by Pearson Education, Inc., Copyright © 2007.

Научно-популярное издание
Филип Котлер, Гари Армстронг
Основы маркетинга. Профессиональное издание
12-е издание

Литературный редактор *Л.Н. Красножон*
Верстка *Л.В. Чернокозинская*
Художественные редакторы *С.А. Чернокозинский, Т.А. Тараброва*
Корректоры *Л.А. Гордиенко, Л.В. Чернокозинская*

Подписано в печать 04.11.2008. Формат 70x100/16.
Гарнитура Minion. Печать офсетная.
Усл. печ. л. 86,43. Уч.-изд. л. 77,5.
Тираж 2000 экз. Заказ № 12251.

Отпечатано по технологии СtP
в ОАО "Печатный двор" им. А. М. Горького
197110, Санкт-Петербург, Чкаловский пр., 15.

ООО "И. Д. Вильямс" 127055, г. Москва, ул. Лесная, д. 43, стр. 1

ISBN 978-5-8459-1466-8 (рус.)
ISBN 978-0-13-239002-6 (англ.)

© Издательский дом "Вильямс", 2009
© Pearson Education, Inc., 1996, 1999,
2004, 2006, 2007

Оглавление

Об авторах	21
Вступительное слово авторов	23
Предисловие	25
Благодарности	33
ЧАСТЬ I. МАРКЕТИНГ И ПРОЦЕСС УПРАВЛЕНИЯ МАРКЕТИНГОМ	37
Глава 1. Маркетинг: управление прибыльными отношениями с клиентами	37
Глава 2. Компания и маркетинговая стратегия: партнерство во имя налаживания отношений с клиентами	97
ЧАСТЬ II. ЧТО ПРЕДСТАВЛЯЮТ СОБОЙ РЫНКИ И ПОТРЕБИТЕЛИ	149
Глава 3. Маркетинговое окружение	149
Глава 4. Управление маркетинговой информацией	205
Глава 5. Потребительские рынки и покупательское поведение	261
Глава 6. Поведение промышленных потребителей на промышленных рынках	313
ЧАСТЬ III. РАЗРАБОТКА МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ, ОПРЕДЕЛЯЕМОЙ ПОТРЕБНОСТЯМИ КЛИЕНТОВ, И ИНТЕГРИРОВАННОГО МАРКЕТИНГОВОГО КОМПЛЕКСА	349
Глава 7. Стратегия, определяемая потребностями клиентов: создание ценности для целевых клиентов	349
Глава 8. Продукты, услуги и стратегия брендинга	409
Глава 9. Создание новых товаров и стратегии жизненного цикла товаров	469
Глава 10. Ценообразование: уяснение потребительской ценности	517
Глава 11. Стратегии ценообразования	553
Глава 12. Маркетинговые каналы и управление цепями поставок	597
Глава 13. Оптовая и розничная торговля	649
Глава 14. Потребительская ценность: стратегия интегрированных маркетинговых коммуникаций	707
Глава 15. Реклама и связи с общественностью	751
Глава 16. Личная продажа и стимулирование сбыта	793
Глава 17. Прямой и интерактивный маркетинг: формирование непосредственных отношений с клиентами	845

ЧАСТЬ IV. НОВЫЕ АСПЕКТЫ МАРКЕТИНГА	915
Глава 18. Конкурентная стратегия	915
Глава 19. Глобальный рынок	945
Глава 20. Социальная ответственность и этика маркетинга	979
ЧАСТЬ V. ПРИЛОЖЕНИЯ	1017
Приложение 1. Маркетинговый план	1017
Приложение 2. Количественные оценки в маркетинге	1037
Приложение 3. Карьера в маркетинге	1045
ПРЕДМЕТНЫЙ УКАЗАТЕЛЬ	1063

Содержание

Об авторах	21
Вступительное слово авторов	23
Предисловие	25
Цель 12-го издания — создание большей стоимости для читателей!	25
Маркетинг: создание потребительской ценности и формирование отношений с клиентами	26
Пять важнейших тем 12-го издания	26
Важные улучшения и дополнения	27
Реальная ценность посредством реального маркетинга	29
Инструменты, способствующие усвоению материала	31
Дополнительные материалы на веб-сайте	31
Благодарности	33
Рецензенты 12-го издания	34
Рецензенты предыдущих изданий	34
1. ЧАСТЬ I. МАРКЕТИНГ И ПРОЦЕСС УПРАВЛЕНИЯ МАРКЕТИНГОМ	37
1.1 Глава 1. Маркетинг: управление прибыльными отношениями с клиентами	37
1.1.0 — Примечание	37
1.1.1 Многоликий маркетинг	42
1.1.1.1 Что такое маркетинг	43
1.1.1.2 Маркетинговый процесс	44
1.1.1.3 Нужды, потребности и запросы	45
1.1.1.4 Товары и услуги	46
1.1.1.5 Рыночные предложения: продукты, услуги и впечатления	48
1.1.1.6 Ценность, удовлетворенность и качество	50
1.1.1.7 Обмен, сделки и отношения	51
1.1.1.8 Рынки	53
1.1.2 Разработка клиенто-ориентированной стратегии маркетинга	54
1.1.2.1 Выбор клиентов, которых будет обслуживать компания	55
1.1.2.2 Выбор предложения стоимости	55
1.1.2.3 Концепции управления маркетингом	56
1.1.2.4 Концепция социально-этичного маркетинга	61
1.1.3 Составление маркетингового плана и разработка маркетинговой программы	63

1.1.4	Формирование отношений с клиентами	64
1.1.4.1.	Управление отношениями с клиентами	64
1.1.4.2	Изменчивая природа отношений с клиентами	70
1.1.4.3	Установление долгосрочных отношений с потребителями	72
1.1.4.4.	Отношения с партнерами по маркетингу	74
1.1.5	Получение стоимости от клиентов	76
1.1.5.1	Обеспечение лояльности клиентов и их удержание	76
1.1.5.2	Выстраивание клиентского капитала	78
1.1.6	Новый маркетинговый ландшафт	80
1.1.6.1.	Новая "цифровая" эпоха	81
1.1.6.2.	Ускоренная глобализация	86
1.1.6.3.	Рост потребности в соблюдении этических норм ведения бизнеса и его социальной ответственности	87
1.1.6.4	Развитие некоммерческого маркетинга	88
1.1.7	Итак, что же такое "маркетинг"? Общая картина	90
1.1.8	Примечания	93

Глава 2. Компания и маркетинговая стратегия: партнерство во имя налаживания отношений с клиентами **97**

Стратегическое планирование в масштабе всей компании: определение роли маркетинга	102
Формулирование рыночно-ориентированной миссии	103
Формулирование задач и долгосрочных целей компании	106
Разработка бизнес-портфеля	107
Планирование маркетинга: партнерство во имя налаживания отношений с клиентами	119
Формирование партнерских отношений с другими подразделениями своей компании	120
Формирование партнерских отношений с другими участниками маркетинговой системы	122
Маркетинговая стратегия и маркетинговый комплекс	124
Клиенто-ориентированная маркетинговая стратегия	125
Разработка интегрированного маркетингового комплекса	131
Управление маркетинговой деятельностью	134
Анализ маркетинга	134
Планирование маркетинга	135
Практическая реализация маркетинга	137
Организация маркетингового отдела	139

Контроль маркетинга	141
Измерение прибыли на маркетинговые инвестиции и управление этой прибылью	142
Примечания	145
ЧАСТЬ II. ЧТО ПРЕДСТАВЛЯЮТ СОБОЙ РЫНКИ И ПОТРЕБИТЕЛИ	149
Глава 3. Маркетинговое окружение	149
Микросреда компании	155
Компания	155
Поставщики	156
Маркетинговые посредники	156
Клиенты	158
Конкуренты	158
Контактная аудитория	159
Макросреда компании	160
Демографическая среда	160
Экономическая среда	178
Природная среда	181
Технологическая среда	183
Политико-правовая среда	187
Культурная среда	194
Реакции компаний на свое маркетинговое окружение	199
Примечания	201
Глава 4. Управление маркетинговой информацией	205
Оценка потребности в маркетинговой информации	211
Получение необходимой информации и ее обработка	212
Внутрифирменные данные	213
Сбор маркетинговой информации	214
Маркетинговые исследования	217
Выявление проблемы и определение целей исследования	218
Разработка плана исследования	219
Сбор вторичных данных	220
Сбор первичных данных	224
Реализация плана исследования	238
Интерпретация и представление результатов	239

Анализ маркетинговой информации	239
Управление отношениями с клиентами (CRM)	240
Распределение и использование маркетинговой информации	242
Другие аспекты маркетингового исследования	244
Маркетинговые исследования в малом бизнесе и некоммерческих организациях	246
Социально-этические нормы в маркетинговых исследованиях	251
Примечания	258
Глава 5. Потребительские рынки и покупательское поведение	261
Модель покупательского поведения	265
Личностные характеристики, влияющие на покупательское поведение	266
Типы поведения потребителей при принятии решения о покупке	293
Сложное покупательское поведение	293
Неуверенное покупательское поведение	294
Привычное покупательское поведение	295
Поисковое покупательское поведение	296
Процесс принятия решения о покупке	296
Осознание потребности	297
Оценивание альтернативных вариантов	299
Решение о покупке	300
Поведение потребителя после совершения покупки	300
Принятие решения о покупке товара-новинки	305
Этапы процесса принятия	305
Индивидуальные отличия покупателей при принятии товара-новинки	306
Влияние свойств товара на скорость его принятия	307
Покупательское поведение в разных странах	308
Примечания	309
Глава 6. Поведение промышленных потребителей на промышленных рынках	313
Рынки промышленных предприятий	318
Поведение покупателей товаров производственного назначения	322
Основные виды ситуаций совершения закупок	323
Участники процесса покупки товаров производственного назначения	329
Основные факторы, влияющие на покупателей товаров производственного назначения	331

СОДЕРЖАНИЕ	11
Межличностные факторы	334
Осуществление закупок для нужд предприятия	335
Электронные закупки: закупки в Интернете	340
Рынки организаций и государственных учреждений	343
Рынок организаций	343
Рынок государственных учреждений	344
Примечания	346
ЧАСТЬ III. РАЗРАБОТКА МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ, ОПРЕДЕЛЯЕМОЙ ПОТРЕБНОСТЯМИ КЛИЕНТОВ, И ИНТЕГРИРОВАННОГО МАРКЕТИНГОВОГО КОМПЛЕКСА	349
Глава 7. Стратегия, определяемая потребностями клиентов: создание ценности для целевых клиентов	349
Сегментирование рынка	355
Сегментирование потребительских рынков	355
Сегментирование рынков организованных потребителей	369
Сегментирование международных рынков	370
Эффективность сегментирования	372
Оценка и выбор целевых рынков	373
Оценка сегментов рынка	373
Выбор сегментов целевого рынка	374
Социально-ответственный выбор целевого рынка	387
Дифференциация и позиционирование	389
Карты позиционирования	390
Выбор стратегии дифференциации и позиционирования	391
Информирование потребителей о выбранной позиции	405
Примечания	405
Глава 8. Продукты, услуги и стратегия брендинга	409
Что такое товар	413
Товары, услуги и впечатления, получаемые клиентом	414
Уровни товара и услуг	415
Классификация товаров и услуг	417
Товары широкого потребления	417
Товары производственного назначения	419
Организации, частные лица, места и идеи	420

Решения, касающиеся товаров и услуг	423
Решения, касающиеся отдельных товаров и услуг	423
Упаковка	428
Решения о маркировке товара	430
Решения о сопутствующих услугах	431
Решения о товарном ассортименте	432
Решения о товарной номенклатуре	435
Стратегия торговой марки: формирование сильных брендов	436
Капитал торговой марки	436
Формирование сильных торговых марок	438
Маркетинг услуг	453
Природа и характеристики услуг	453
Маркетинговые стратегии для организаций сферы услуг	456
Примечания	464

Глава 9. Создание новых товаров и стратегии жизненного цикла товаров 469

Стратегия разработки новых товаров	474
Процесс разработки новых товаров	476
Генерация идей	477
Отбор идей	480
Разработка и проверка концепции	480
Разработка стратегии маркетинга	483
Экономический анализ	484
Создание прототипов	485
Пробный маркетинг	486
Коммерциализация	489
Управление разработкой новых товаров	490
Клиенто-центрическая разработка новых товаров	491
Коллективная разработка новых товаров	492
Систематическая разработка новых товаров	494
Маркетинговые стратегии на разных этапах жизненного цикла товара	498
Этап выведения на рынок	502
Этап роста	502
Этап зрелости	503
Этап упадка	505

СОДЕРЖАНИЕ	13
Дополнительные соображения, касающиеся товаров и услуг	510
Решения, связанные с производством тех или иных товаров, и вопрос социальной ответственности	510
Международный маркетинг товаров и услуг	512
Примечания	514
Глава 10. Ценообразование: уяснение потребительской ценности	517
Что такое "цена"	522
Факторы, которые следует учитывать при установлении цен	523
Ценообразование на основе потребительской ценности	524
Организационные и производственные издержки	530
Ценообразование на основе себестоимости	534
Прочие внутренние и внешние факторы, обуславливающие ценообразование	537
Примечания	551
Глава 11. Стратегии ценообразования	553
Установление цен на новые товары	557
Стратегия "снятия сливок"	558
Стратегия проникновения на рынок	558
Ценообразование в рамках товарной номенклатуры	559
Установление цен в рамках товарного ассортимента	560
Установление цен на сопутствующие товары	561
Установление цен на обязательные принадлежности	561
Установление цен на побочные продукты производства	562
Установление цен на товарные наборы	563
Стратегии корректировки цен	564
Ценообразование со скидками и зачетами	565
Дифференцированное ценообразование	566
Ценообразование с учетом психологии покупателей	568
Ценообразование для стимулирования сбыта	574
Ценообразование по географическому принципу	575
Динамическое ценообразование	578
Ценообразование на международном уровне	580
Изменение цен	581
Инициативное изменение цен	581
Реагирование на изменение цен	585

Государственное регулирование ценообразования	587
Установление цен на определенном уровне канала	588
Установление цен по совокупности уровней канала	592
Примечания	594
Глава 12. Маркетинговые каналы и управление цепями поставок	597
Цепи поставок и сеть доставки потребительской ценности	602
Сущность и значение маркетинговых каналов	603
Как члены канала наращивают потребительскую ценность	605
Количество уровней канала распределения	607
Внутренняя структура и принципы функционирования каналов распределения	608
Принципы функционирования каналов распределения	609
Вертикальные маркетинговые системы	613
Горизонтальные маркетинговые системы	618
Комбинированные маркетинговые системы	619
Изменение организационной структуры канала распределения	621
Решения о структуре канала распределения	625
Анализ необходимых потребителю видов обслуживания	626
Определение целей и ограничений канала распределения	627
Выявление основных вариантов построения каналов распределения	627
Оценка основных вариантов построения канала	630
Формирование международных каналов распределения	630
Решения об управлении каналом	631
Отбор участников канала распределения	631
Мотивация участников канала распределения и управление ими	632
Оценка и контроль деятельности участников канала	634
Государственное регулирование организации распределения товаров	634
Товародвижение и управление логистикой	635
Сущность и важность товародвижения (маркетинговой логистики)	636
Цели маркетинговой логистики	638
Основные функции маркетинговой логистики	638
Интегрированное управление логистикой	644
Привлечение специалистов со стороны	646
Примечания	647

СОДЕРЖАНИЕ	15
Глава 13. Оптовая и розничная торговля	649
Розничная торговля	654
Типы предприятий розничной торговли	654
Маркетинговые решения розничного торговца	671
Будущее розничной торговли	684
Появление гигантских торговцев	688
Рост значения технологий в розничной торговле	688
Глобальная экспансия крупнейших розничных торговцев	689
Изменение роли розничных торговцев в жизни общества	690
Оптовая торговля	692
Типы предприятий оптовой торговли	694
Маркетинговые решения, принимаемые оптовиками	699
Тенденции развития оптовой торговли	701
Примечания	703
Глава 14. Потребительская ценность: стратегия интегрированных маркетинговых коммуникаций	707
Комплекс продвижения товаров	712
Интегрированные маркетинговые коммуникации	714
Изменение модели маркетинговых коммуникаций	714
Необходимость использования интегрированных маркетинговых коммуникаций	717
Краткий обзор процесса коммуникаций	720
Этапы разработки программы эффективных коммуникаций	723
Определение целевой аудитории	723
Определение целей коммуникаций	723
Выбор послания	725
Выбор средств доставки послания целевой аудитории	729
Выбор источника послания	732
Обратная связь	735
Составление совокупного бюджета на продвижение и определение структуры комплекса продвижения товаров	735
Составление совокупного бюджета на продвижение	736
Составление программы продвижения	738
Интеграция элементов программы продвижения	745
Социальные аспекты проблемы маркетинговых коммуникаций	746
Реклама и стимулирование сбыта	746

Личная продажа	748
Примечания	748
Глава 15. Реклама и связи с общественностью	751
Реклама	755
Формулирование целей рекламы	756
Определение рекламного бюджета	758
Разработка рекламной стратегии	760
Оценка эффективности рекламы и прибыли на инвестиции в рекламу	778
Другие решения, касающиеся рекламы	780
Связи с общественностью	782
Роль и влияние связей с общественностью	783
Основные методы установления связей с общественностью	786
Примечания	790
Глава 16. Личная продажа и стимулирование сбыта	793
Личная продажа	797
Сущность личной продажи	798
Роль службы сбыта	800
Управление службой сбыта	801
Разработка стратегии и структуры службы сбыта	801
Поиск, привлечение и отбор претендентов на должность торгового агента	813
Подготовка торговых агентов	815
Система оплаты труда торговых агентов	817
Руководство деятельностью торговых агентов и их мотивация	819
Оценка результатов деятельности торговых агентов	826
Процесс личной продажи	827
Этапы процесса продажи	827
Личная продажа и управление отношениями с клиентом	832
Стимулирование сбыта	833
Быстрый рост стимулирования сбыта	834
Цели стимулирования сбыта	834
Основные средства стимулирования сбыта	836
Разработка программы стимулирования сбыта	841
Примечания	842

Глава 17. Прямой и интерактивный маркетинг: формирование непосредственных отношений с клиентами	845
Новая модель прямого маркетинга	850
Развитие и преимущества прямого маркетинга	851
Базы данных о покупателях и прямой маркетинг	855
Формы прямого маркетинга	857
Маркетинг на основе прямого обращения по почте	857
Продажа по каталогу	859
Телефонный маркетинг	861
Телевизионный маркетинг немедленного отклика	863
Маркетинг с использованием киосков	869
Новые цифровые технологии прямого маркетинга	870
Интерактивный маркетинг	874
Маркетинг и Интернет	874
Домены интерактивного маркетинга	875
Типы компаний, использующих интерактивный маркетинг	881
Обеспечение присутствия в системе интерактивного маркетинга	885
Перспективы и проблемы интерактивного маркетинга	901
Интегрированный прямой маркетинг	901
Вопросы государственной политики в сфере прямого маркетинга	903
Раздражение, нечестность, мошенничество и жульничество	903
Вторжение в личную жизнь	905
Нужно срочно принимать меры!	907
Примечания	909
ЧАСТЬ IV. НОВЫЕ АСПЕКТЫ МАРКЕТИНГА	915
Глава 18. Конкурентная стратегия	915
Анализ конкурентов	918
Выявление конкурентов	919
Оценка конкурентов	921
Выбор конкурентов, которых следует атаковать или избегать	924
"Хорошие" и "плохие" конкуренты	925
Создание системы конкурентной информации	925
Конкурентные стратегии	926
Подходы к маркетинговой стратегии	926

Конкурентные позиции	927
Стратегии лидера рынка	931
Стратегии рыночного последователя	934
Стратегии рыночных претендентов	936
Стратегии нишевых игроков	937
Ориентация на потребителя или на конкурента	941
Примечания	943
Глава 19. Глобальный рынок	945
Глобальный маркетинг в XXI веке	949
Анализ глобальной маркетинговой среды	951
Система международной торговли	951
Экономическая среда	955
Политико-правовая среда	956
Культурная среда	958
Стоит ли выходить на международный рынок	960
Какие рынки покорять	961
Разработка модели выхода на международный рынок	963
Экспорт	963
Совместная предпринимательская деятельность	964
Прямое инвестирование	966
Составление программы глобального маркетинга	967
Товар	968
Продвижение	970
Цена	972
Каналы распределения	973
Организация глобального маркетинга	975
Примечания	976
Глава 20. Социальная ответственность и этика маркетинга	979
Критика маркетинга со стороны общества	984
Влияние маркетинга на отдельных потребителей	984
Влияние маркетинга на общество в целом	990
Влияние маркетинга на другие компании	993
Как отдельные граждане и общество в целом могут регулировать маркетинг	995
Консюмеризм	995

Инвайронментализм	997
Общественные меры по регулированию маркетинга	1001
Усилия бизнеса по становлению социально-ответственного маркетинга	1001
Просвещенный маркетинг	1002
Этика маркетинга	1008
ЧАСТЬ V. ПРИЛОЖЕНИЯ	1017
Приложение 1. Маркетинговый план	1017
Маркетинговый план: введение	1017
Назначение и содержание маркетингового плана	1018
Роль исследований	1018
Роль отношений с клиентами	1019
От маркетингового плана к конкретным маркетинговым действиям	1019
Пример маркетингового плана для компании <i>Sonic</i>	1020
Краткое резюме для руководства компании	1020
Текущая маркетинговая ситуация	1021
Анализ сильных и слабых сторон, возможностей и угроз	1026
Задачи и проблемы, которые предстоит решить компании	1029
Маркетинговая стратегия	1030
Деятельность	1032
Бюджеты	1034
Механизмы контроля	1035
Приложение 2. Количественные оценки в маркетинге	1037
Отчет о результатах хозяйственной деятельности	1038
Аналитические коэффициенты	1040
Наценки и скидки	1043
Приложение 3. Карьера в маркетинге	1045
Карьера в современном маркетинге	1046
Общие тенденции в маркетинге	1046
Поиск работы в мире современного маркетинга	1047
Оценка профессиональных возможностей и консультация по выбору профессии	1047
Описание должностных обязанностей	1048
Изучение рынка труда и оценка предложений	1048

Разработка стратегии поиска работы	1050
Подготовка резюме	1050
Составление сопроводительного письма и подготовка необходимых документов	1052
Интервью с потенциальным работодателем	1053
Получение ответа	1055
Основные сферы деятельности маркетолога	1056
Реклама	1056
Менеджмент торговой марки и товара	1057
Сбыт, управление сбытом	1058
Другие виды работ, связанные с маркетингом	1059
Другие ресурсы	1061
Предметный указатель	1063

Об авторах

Сочетание профессиональных навыков и квалификации Филипа Котлера и Гари Армстронга как авторского коллектива почти идеально подходит для написания вводного курса по маркетингу. Профессор Котлер является одним из ведущих мировых авторитетов по маркетингу. Профессор Армстронг, лауреат ряда престижных премий, читает лекции студентам-старшекурсникам, осваивающим экономические специальности. В совместном изложении Котлера и Армстронга сложный мир маркетинга предстает перед читателями в практичном, доступном и даже приятном виде.

Филип Котлер (Philip Kotler) имеет звание заслуженного профессора (S.C. Johnson & Son) международного маркетинга в Высшей школе менеджмента Келлога при Северо-Западном университете. Степень магистра экономики была присвоена ему в Чикагском университете, а степень доктора философии (также по экономике) — в Массачусетском технологическом институте. Д-р Котлер является автором книги *Marketing Management* (издательство *Prentice Hall*). К настоящему времени вышло уже 12-е издание этой книги, которая стала самым популярным учебником по маркетингу для высших школ бизнеса всего мира. Кроме того, д-р Котлер — автор десятков других успешных книг, а также свыше ста статей для ведущих журналов. Профессор Котлер является единственным трижды лауреатом престижной премии Alpha Kappa Psi за лучшую статью года в журнале *Journal of Marketing*.

Филип Котлер стал первым получателем двух крупных наград: от Американской ассоциации маркетинга (American Marketing Association) — как лучший в году преподаватель маркетинга (*Distinguished Marketing Educator of the Year Award*) и от Академии маркетинга в области медицинских услуг (Academy for Health Care Services Marketing) — за выдающиеся достижения в маркетинге, связанном с оказанием медицинских услуг (*Philip Kotler Award for Excellence in Health Care Marketing*). Профессор Котлер является лауреатом ряда других престижных премий, в том числе *Marketing Educator of the Year Award* (вручается международной организацией Sales and Marketing Executives International); *Marketing Excellence Award* (вручается Европейской ассоциацией консультантов и преподавателей маркетинга); *Charles Coolidge Parlin Marketing Research Award* и *Paul D. Converse Award* (вручается Американской ассоциацией маркетинга “за выдающийся вклад в науку маркетинга”). По результатам недавно проведенного газетой *Financial Times* опроса 1000 руководителей высшего ранга, представляющих многие страны мира, профессор Котлер занял четвертое место среди “наиболее влиятельных гуру в сфере бизнеса, а также лиц, пишущих о бизнесе” в XXI столетии.

В разные моменты своей профессиональной карьеры д-р Котлер занимал посты председателя Коллегии маркетинга при Институте управленческих наук, директора Американской ассоциации маркетинга и попечителя Института маркетинговых наук. Он консультировал многие крупные американские и международные компании по вопросам стратегии и планирования маркетинга, организации маркетинга и международного маркетинга. Д-р Котлер много путешествовал по Европе, Азии

и Южной Америке, консультируя компании и правительства разных стран по вопросам практики глобального маркетинга и возможностей, открывающихся в связи с развитием глобального маркетинга.

Гари Армстронг (Gary Armstrong) имеет звание заслуженного профессора (Crist W. Blackwell) базового образования в Школе бизнеса Кенана-Флеглера при Университете Северной Каролины в Чепел-Хилл. Степени специалиста и магистра бизнеса были присвоены ему Государственным университетом Уэйни в Детройте, а степень доктора философии по маркетингу он получил в Северо-Западном университете. Д-р Армстронг является автором многочисленных статей, опубликованных в ведущих экономических журналах. Выступая в роли консультанта и исследователя, он сотрудничал со многими компаниями в области маркетинговых исследований, управления сбытом и маркетинговой стратегии.

Но первой и главной любовью профессора Армстронга является все же преподавание. Он является носителем единственного постоянного звания заслуженного профессора, которое он получил от Crist W. Blackwell за выдающиеся заслуги в области базового преподавания в Университете Северной Каролины в Чепел-Хилл. Д-р Армстронг проявляет высокую активность в деле преподавания и администрирования базовой программы образования Кенана-Флеглера. Он занимал административные должности заведующего кафедрой маркетинга, заместителя директора образовательной программы Undergraduate Business Program, директора программы Business Honors Program, а также многие другие. Он тесно сотрудничает с группами студентов, изучающих основы бизнеса, и является лауреатом нескольких премий за выдающиеся заслуги в области преподавания. Д-р Армстронг — единственный многократный получатель престижной премии в области образования *Award for Excellence in Undergraduate Teaching* (эту премию ему вручали трижды). Профессор Армстронг недавно стал лауреатом премии *Award for Excellence in Teaching*, вручаемой Советом управляющих Университета Северной Каролины. Этой премией, которую учредили шестнадцать студенческих городков, входящих в систему Университета Северной Каролины, отмечаются наивысшие достижения в области преподавания.

Вступительное слово авторов

Добро пожаловать в 12-е издание *Основ маркетинга*! С каждым новым изданием мы пытаемся донести до своих читателей самые свежие и наиболее авторитетные сведения о восхитительном мире маркетинга. Представляя новое издание, мы хотим еще раз поблагодарить читателей и миллионы студентов и профессоров, которые уже многие годы пользуются нашим учебником. Вы являетесь подлинным источником нашего вдохновения. Благодаря вам эта книга по-прежнему остается лидером рынка и международным бестселлером. Огромное вам спасибо!

Цель каждого производителя — создать как можно большую стоимость для своих потенциальных клиентов. Поэтому вполне естественно, что при подготовке данного издания *Основ маркетинга* мы стремились создать как можно большую стоимость для вас — наших читателей, наших клиентов. Каким образом мы пытались достичь этой цели? Материал этой книги основывается на уникальном, интегративном и интуитивно понятном подходе к маркетингу, который заключается в том, что маркетинг — это искусство и наука создания стоимости для клиентов с целью последующего получения стоимости от клиентов. Производители товаров стремятся формировать базирующиеся на стоимости, прибыльные отношения с клиентами и эффективно управлять этими отношениями. В главах 1 и 2 мы знакомим наших читателей с этим подходом, основанным на создании стоимости для клиентов с целью последующего получения стоимости от клиентов. Материал остальных глав базируется на этом подходе.

Мы акцентируем внимание наших читателей не только на этой усовершенствованной модели, основу которой составляют отношения с клиентами, но и на четырех дополнительных темах, касающихся создания стоимости для клиентов. Во-первых, мы распространяем наш акцент на *формирование сильных брендов и стоимости бренда*. В конце концов, стоимость для клиента и прибыльные отношения с клиентом выстраиваются на сильных брендах. Во-вторых, мы сосредоточиваем внимание наших читателей на важности *измерения прибыли на маркетинг и управления этой прибылью* — на важности получения стоимости в обмен на стоимость для клиентов, которую создает компания. В-третьих, мы знакомим наших читателей со всеми последними достижениями в сфере *маркетинговых технологий*, которые радикально меняют наши представления о том, как компании создают стоимость для клиентов и доводят информацию об этой стоимости до сведения самих клиентов. В-четвертых, мы обращаем внимание наших читателей на важность *социально-ответственного маркетинга во всем мире*. По мере того как наш мир постепенно “ужимается” до размеров небольшой “глобальной деревни”, компании должны учиться заниматься маркетингом своих брендов во всемирном масштабе, решая эту задачу социально-ответственными способами, которые создают долгосрочную стоимость для общества в целом.

Помимо ознакомления наших читателей со всеми последними достижениями в области маркетинговой мысли, чтобы добавить еще большую стоимость, мы позаботились о том, чтобы сделать процесс изучения и преподавания маркетинга еще

более приятным и увлекательным занятием как для студентов, так и для преподавателей. В этом издании *Основ маркетинга* маркетинг представлен в наиболее полном и вместе с тем достаточно практичном, увлекательном и удобоваримом виде. Например, чтобы приблизить маркетинг к реальной жизни, мы включили в этот учебник множество интересных примеров и историй о реальных компаниях и их маркетинговой деятельности. Кроме того, предлагаемый нами интегрированный, современный пакет преподавания и изучения маркетинга позволяет вам выбрать наиболее подходящий для себя способ преподавания или изучения маркетинга. Ниже вы найдете подробное описание возможностей и особенностей, впервые появившихся в данном издании и выгодно отличающих его от предыдущих изданий.

Итак, мы с полным правом можем утверждать, что 12-е издание *Основ маркетинга* создает для вас большую стоимость. Эта большая стоимость заключается в содержании книги, в дополнениях к ней, в процессе изучения. Нам кажется, что это издание лучше всех предыдущих изданий. Мы надеемся, что наше собственное мнение совпадет с мнением наших читателей, для которых *Основы маркетинга* окажутся лучшим учебником, с помощью которого они смогут успешно изучать и преподавать маркетинг.

Искренне ваши

Гари Армстронг
Университет Северной Каролины,
Чепел-Хилл

Филип Котлер
Северо-Западный университет

Предисловие

Цель 12-го издания — создание большей стоимости для читателей!

Цель настоящего издания учебника *Основы маркетинга* — ознакомить тех, кто приступает к изучению основ маркетинга, с восхитительным миром современного маркетинга. Авторы стремились использовать новаторский и вместе с тем достаточно близкий к практике и увлекательный подход к изложению материала. Подобно любой другой эффективной компании, предлагающей своим клиентам те или иные продукты или услуги, мы стремились создать как можно большую стоимость для вас, *наши* дорогие клиенты. Мы без усталы трудились над каждой страницей, таблицей, рисунком, фактом и примером, представленными в этой книге, стремясь сделать ее лучшим учебником, который можно было бы использовать как для изучения, так и для преподавания основ маркетинга.

Предметом современного маркетинга являются исключительно создание стоимости для клиента (которую мы будем для краткости называть потребительской ценностью) и формирование прибыльных отношений с клиентами. Современный маркетинг начинается с уяснения нужд и желаний потребителей, принятия решения о том, какие целевые рынки данная организация может обслуживать с наибольшей эффективностью, и выработки “неотразимого предложения ценности”, на основе которого компания может завоевывать и удерживать целевых потребителей, а также неуклонно наращивать их численность. Если организация успешно решит эти задачи, она непременно добьется отдачи в виде получения определенной доли рынка, прибыли и клиентского капитала (customer equity).

Маркетинг — это нечто гораздо большее, чем какая-то изолированная функция бизнеса. Маркетинг — это настоящая философия, которая определяет деятельность организации в целом. Маркетинговый отдел не может *самостоятельно* сформировать отношения с клиентами, способные принести компании прибыль, — функция маркетинга должна осуществляться в масштабе всей компании. Маркетинг оказывает определяющее влияние на принятие, например, таких решений общего характера, как кого данная компания желает видеть в качестве своих клиентов, какие потребности этих клиентов она намерена удовлетворять, какие продукты и услуги она намерена предлагать своим клиентам, какие цены она будет устанавливать на свои продукты 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 вызвать повышенный интерес клиентов путем создания потребительской ценности, заведомо более высокой, чем у конкурентов, маркетинговый отдел должен работать в тесном контакте с другими отделами своей компании, а также с другими организациями, входящими в систему формирования потребительской ценности данной компании.

Маркетинг: создание потребительской ценности и формирование отношений с клиентами

С первой и до последней страницы авторы данного издания *Основ маркетинга* развивают новаторскую идею потребительской ценности и формирования отношений с клиентами, которая составляет ядро современного маркетинга.

Пять важнейших тем 12-го издания

Настоящее издание *Основ маркетинга* строится на пяти важнейших темах, связанных с понятием потребительской ценности и стоимости.

- **Создание потребительской ценности для клиентов во имя последующего получения стоимости от клиентов.** 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 (“неотразимого”) предложения ценности. Кроме того, они должны уметь удерживать и “выращивать” своих клиентов, создавая для них повышенную потребительскую ценность и эффективно управляя интерфейсом “компания — клиент”. Современные выдающиеся маркетинговые компании отличаются хорошим знанием своего рынка и потребностей своих клиентов; умеют разрабатывать маркетинговые стратегии, способствующие формированию ценности; умеют разрабатывать интегрированные маркетинговые программы, которые создают потребительскую ценность для клиентов и удовлетворяют их важнейшие потребности; и наконец, умеют налаживать прочные отношения со своими клиентами. Взамен они получают стоимость от своих клиентов в форме продаж, прибылей и лояльности.

С этой новаторской *структурой* потребительской ценности читатели впервые знакомятся в самом начале главы 1, в которой приводится описание модели маркетингового процесса, состоящей из пяти этапов. Эта модель достаточно подробно описывает, как маркетинг *создает* потребительскую ценность, *получая* взамен определенную стоимость от клиентов. Эта структура детально объясняется в главах 1 и 2, что создает прочный фундамент для дальнейшего изучения основ маркетинга. В последующих главах показано применение этой структуры в маркетинговой практике.

- **Формирование сильных брендов, способствующих созданию потребительской ценности, и управление этими брендами.** Удачно позиционированные бренды, обладающие прочным капиталом марки, служат основой, на которой можно сформировать прибыльные отношения с клиентами. Современные специалисты по маркетингу должны уметь правильно позиционировать свои бренды и эффективно управлять ими.

- **Управление прибылью на маркетинг с целью получения высокой стоимости от клиентов.** Чтобы получать высокую стоимость от клиентов в обмен на создание для них потребительской ценности, руководители маркетинговых подразделений должны научиться измерять величину прибыли на инвестиции в маркетинг и эффективно управлять этой прибылью. Иными словами, руководители маркетинговых подразделений должны гарантировать, что деньги, выделяемые на маркетинг, расходуются достаточно эффективно. В прошлом многие специалисты по маркетингу швыряли деньги на реализацию масштабных, дорогостоящих маркетинговых программ, зачастую не особенно задумываясь о финансовой отдаче этих капиталовложений. Однако ситуация быстро меняется к лучшему. Измерение прибыли на маркетинговые инвестиции и эффективное управление ею стало в наше время важной составляющей принятия стратегических решений по маркетингу.
- **Эффективное использование новых маркетинговых технологий в 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 их обслуживают. Современные специалисты по маркетингу должны знать, как правильно использовать компьютерные, информационные, коммуникационные и дистрибутивные технологии с целью обеспечения более эффективного взаимодействия со своими клиентами и партнерами по маркетингу в эту новую цифровую эпоху.
- **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 учиться продвигать свои бренды во всемирном масштабе, никогда не забывая о своей высокой социальной ответственности.

Важные улучшения и дополнения

При подготовке этого издания *Основ маркетинга* мы скрупулезно проанализировали важнейшие тенденции и силы, оказывающие значительное влияние на маркетинг в нашу эпоху потребительской ценности и отношений с клиентами. Ниже перечислены некоторые из важных изменений, которые наши читатели обнаружат в настоящем издании.

- Это издание, как и ряд предыдущих, базируется на новаторской концепции **структуры потребительской ценности** и расширяет данную концепцию. Ни в каком другом учебнике по маркетингу вы не обнаружите столь четкого и всестороннего подхода к изложению понятия потребительской ценности и ее важности для маркетинга.
- Главы, посвященные интегрированным маркетинговым коммуникациям, полностью переработаны таким образом, чтобы они отражали радикальные перемены в способах, с помощью которых современные специалисты по мар-

кетингу доводят информацию о потребительской ценности до сведения своих потенциальных клиентов.

- В полностью переработанной главе 14 — “Потребительская ценность: стратегия интегрированных маркетинговых коммуникаций” — рассматривается современная модель изменения интегрированных маркетинговых коммуникаций. В этой главе рассказывается о том, как в наши дни специалисты по маркетингу используют все новые и новые средства массовых коммуникаций, начиная с интерактивного телевидения и Интернета и заканчивая iPod и мобильными телефонами, для выхода на своих целевых клиентов с более персонализированными обращениями.
- Материалы по рекламе и “паблик рилейшенз” сейчас объединены в главе 15, которая включает новые важные обсуждения, касающиеся “Madison & Vine” (слияние рекламы с развлекательной информацией, чтобы выделиться таким образом на фоне “рекламной толчеи”, которая наблюдается в современном информационном пространстве), прибыли на рекламу и ряда других важных тем. В переработанной главе 16 рассматриваются вопросы персональных продаж и стимулирования сбыта.
- В новой главе 17 — “Прямой и интерактивный маркетинг: формирование непосредственных отношений с клиентами” — отражен новый подход к освещению вопросов прямого маркетинга и его стремительно развивающегося направления, маркетинга в Интернете. Эта глава включает раздел о новых цифровых технологиях прямого маркетинга, таких как маркетинг с использованием мобильных телефонов, аудиофайлов и видеофайлов, загружаемых из Интернета, а также интерактивное телевидение.
- Мы переработали материал, посвященный ценам и представленный в главе 10 — “Ценообразование: уяснение потребительской ценности”. Теперь материал этой главы фокусируется на **установлении цен, базирующихся на потребительской ценности**, — на уяснении и получении стоимости от клиентов как основе для установления и корректировки цен. Эта переработанная глава включает новые обсуждения ценовых стратегий, основанных на “высокой стоимости” и “добавленной стоимости”, а также обсуждение динамических цен и соображения, касающиеся установления цен с учетом действий конкурентов.
- В полном соответствии с повышенным вниманием авторов этой книги к **измерению прибыли на маркетинг и управлению этой прибылью** было добавлено приложение 2 — “Количественные оценки в маркетинге”. Это новое и весьма содержательное приложение знакомит учащихся с финансовым анализом маркетинга, который помогает выбирать, оценивать и обосновывать маркетинговые решения в нашу эпоху — эпоху высокой ответственности за решения, принимаемые в области маркетинга. Раздел “Прибыль на маркетинг”, включенный в главу 2, также подвергся существенной переработке. В последующие главы было добавлено обсуждение вопросов, касающихся **прибыли на рекламу и прибыли на продажу**.

- Глава 9 содержит новый раздел, посвященный управлению разработкой новых товаров. В этом разделе освещаются современные подходы к разработке новых товаров (коллективная разработка новых товаров, определяемая требованиями клиентов и основанная на использовании единого подхода).
- В главе 5, посвященной поведению потребителей, приводится новое обсуждение так называемых компьютерных социальных сетей. В этой главе рассказывается, как специалисты по маркетингу используют компьютерные сети, такие как YouTube, MySpace и некоторые другие, для формирования более прочных отношений между своими брендами и целевыми клиентами.

В этом издании *Основ маркетинга* содержится также новый и дополненный материал по широкому спектру других тем, включая управление отношениями с клиентами и CRM, стратегии формирования и позиционирование брендов, анализ достоинств и недостатков, благоприятных возможностей и угроз (SWOT-анализ), добычу данных (data mining) и сети данных, этнографические исследования потребителей, маркетинг и разнообразие, маркетинг с учетом особенностей разных возрастных групп населения, маркетинг посредством распространения слухов (buzz marketing), маркетинг услуг, удовлетворение потребностей поставщика и налаживание партнерских отношений с поставщиками, защиту окружающей среды (environmental sustainability), маркетинг, связанный с определенным поводом или причиной (cause-related marketing), социально-ответственный маркетинг, стратегии глобального маркетинга и многое другое.

В текст данного издания включено множество новых примеров. Все таблицы, примеры и ссылки на использованную литературу подверглись тщательному обновлению. Все новые или переработанные описания ситуаций, связанных с реальными компаниями, помогают учащимся окунуться в мир практического маркетинга непосредственно в учебной аудитории. Даже внешний вид текста претерпел существенные изменения в результате включения в него рисунков, значительно переработанных по сравнению с предыдущими изданиями. Вряд ли вы найдете где-нибудь более современный и более доступный учебник по маркетингу, чем тот, который вы держите сейчас в руках.

Реальная ценность посредством реального маркетинга

В настоящем издании *Основ маркетинга* содержится множество подробных примеров и историй из практики реального маркетинга, которые демонстрируют теоретические концепции в действии и раскрывают сущность современного маркетинга. Вводные материалы к каждой из глав, а также врезки “Маркетинг в действии” подверглись значительной переработке или были полностью заменены. Это сделано для того, чтобы читатели получили возможность составить как можно более точное

и отвечающее действительному положению дел представление о реальной практике маркетинга. Знакомясь с этими материалами, вы узнаете, как

- *NASCAR* создает фанатично преданных поклонников автоспорта, не просто привлекая людей на состязания гоночных автомобилей, но давая им возможность полностью погрузиться в мир высоких скоростей и прочувствовать настоящий автомобиль;
- *Best Buy* выстраивает правильные отношения с “правильными” клиентами, ориентируясь на прибыльных клиентов-“ангелов” и отмежевываясь от неприбыльных клиентов-“демонов”;
- стратегия “Just do it!” (“Просто сделай это!”), исповедуемая компанией *Nike*, превратила этого почтенного лидера рынка из “кошки, которая гуляет сама по себе”, в компанию, которая задает тон на всем рынке;
- крупнейший в мире оператор казино *Harrah’s* ведет обширную базу клиентов и использует CRM для эффективного управления повседневными отношениями с клиентами и обеспечения лояльности клиентов;
- *Dunkin’ Donuts* ориентируется на клиентов категории “Dunkin’ Tribe” (“семья Dunkin’”), т.е. не на снобов, которые отдают предпочтение дорогостоящим продуктам компании *Starbucks*, а на гражданина со средним достатком;
- компания *Bike Friday*, занимающая довольно скромную нишу, создает так называемых “клиентов-евангелистов”, т.е. преданных клиентов, которые жаждут рассказать другим людям о том, какой замечательной компанией является *Bike Friday*;
- основатель компании *Apple Computer* Стив Джобс использовал замечательное новшество (получившее горячую поддержку покупателей), которое дало начало этой компании и возродило ее к жизни 20 лет спустя;
- более года компания *Staples* воздерживалась от проведения кампании репозиционирования под ставшим теперь широко известным слоганом “*Staples*: это было очень легко”, решив, что сначала она должна научиться *жить* согласно этому слогану;
- *Ryanair* — основанная в Европе, крупнейшая и самая прибыльная среди авиакомпаний, ориентирующихся на малообеспеченных пассажиров, — похоже, изыскала радикально новое решение ценовой проблемы: “Летайте бесплатно!”;
- *NBA* (Национальная баскетбольная ассоциация) стала одним из самых популярных глобальных брендов нашего времени, завоевывая один за другим зарубежные рынки;
- *Dove* — со своей маркетинговой кампанией *Campaign for Real Beauty* (“В поисках подлинной красоты”), в ходе которой были использованы изображения реальных женщин всех типов — поставила перед собой смелую цель: создать представление о том, что такое подлинная и здоровая женская красота.

Эти, а также бесчисленное множество других примеров и иллюстраций, которыми насыщена каждая из глав данной книги, подкрепляют важнейшие концепции и приближают маркетинг к реальной жизни.

Инструменты, способствующие усвоению материала

Перечисленные ниже инструменты обучения, 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.

- *Вводный обзор основных концепций.* Этот 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 нем указываются цели обучения и дается краткий вводный материал к соответствующей главе.
- *Истории из практики реального маркетинга, открывающие каждую главу.* Каждая глава начинается с поучительной, тщательно отобранной истории из практики реального маркетинга, которая выполняет роль введения к материалу соответствующей главы и призвана пробудить интерес учащихся к этому материалу.
- *Разделы “Маркетинг в действии”.* В этих разделах приводятся примеры из маркетинговой практики крупных и мелких компаний.

Дополнительные материалы на веб-сайте

- *Обзор основных концепций.* Это помещаемая в конце каждой главы сводка ключевых концепций, представленных в соответствующей главе, а также целей, которые ставили перед собой авторы при написании этой главы.
- *Обзор важнейших терминов.* Важнейшие термины определяются по ходу изложения материала соответствующей главы. Кроме того, эти определения выносятся во врезки, помещенные на тех страницах, где впервые встречается соответствующий термин. В конце каждой главы приводится сводка терминов, определения которых появились в данной главе.
- *Обсуждение основных концепций и их применение.* В каждой главе содержится ряд вопросов для обсуждения и упражнений на применение концепций, изложенных в соответствующей главе.
- *Сосредоточимся на вопросах технологии.* Это упражнения, связанные с применением новейших маркетинговых технологий. В них содержится обсуждение уже существующих и зарождающихся маркетинговых технологий, характерных для нашей цифровой эпохи.
- *Сосредоточимся на вопросах этики.* Описания практических ситуаций и вопросы, связанные с этими ситуациями, заостряют внимание читателей на важных проблемах этики маркетинга. Эти описания помещаются в конце каждой главы.
- *Примеры из практики компаний.* В конце каждой главы приводятся новые или переработанные примеры из практики компаний, предназначенные для

письменного анализа или обсуждения в учебной аудитории. Эти примеры побуждают учащихся применять принципы маркетинга к реальным компаниям, действующим в реальных ситуациях.

- *Приложение 1, “Маркетинговый план”*. В приложении 1 содержится пример маркетингового плана, который помогает учащимся применять на практике важные концепции маркетингового планирования.
- *Приложение 2, “Количественные оценки в маркетинге”*. Новое приложение 2 знакомит учащихся с финансовым анализом маркетинга, который помогает выбирать, оценивать и обосновывать маркетинговые решения.

Данное издание *Основ маркетинга* представляет для читателей большую ценность, чем любое из предыдущих изданий этого учебника. Оно предоставляет в распоряжение читателей все, что им необходимо знать о маркетинге, делая процесс обучения не только эффективным, но и приятным!

Благодарности

Эта книга — результат труда многих людей, не только авторов. Мы высоко ценим важный вклад нескольких специалистов, которые помогли нам подготовить это новое издание *Основ маркетинга*. Мы приносим особые благодарности Кери Микша (Keri Miksza) за ее постоянные и бесценные советы, помощь и активное участие на всех стадиях подготовки данного проекта. Мы благодарим Эндрю Нормана (Andrew Norman) из Университета Дрейка за квалифицированную подготовку ситуаций из маркетинговой практики компаний и за оказанную им помощь в подготовке избранных маркетинговых историй. Мы выражаем свою признательность Лори Бейбин (Laurie Babin) из Университета Южного Миссисипи — за ее самоотверженное участие в подготовке нового приложения, приложения 2, “Количественные оценки в маркетинге”; Деборе Аттер (Deborah Utter) из Бостонского университета — за ее участие в подготовке материалов, помещенных в конце каждой главы; Мариан Бурк Вуд (Marian Burk Wood) — за помощь в создании приложения 1, “Маркетинговый план”; и Мэнди Ройлэнс (Mandy Roylance) — за квалифицированную помощь в подготовке видеоматериалов.

Многие рецензенты из других колледжей и университетов сделали ценные комментарии и предложения как к этому, так и к предыдущим изданиям книги. Мы в огромном долгу перед перечисленными ниже коллегами за их вклад в подготовку этой книги.

Рецензенты 12-го издания

Роджер Берри, Калифорнийский государственный университет — Домингес-Хиллз
Патрик Х. Маккаски, Миллерсвилльский университет
Гленн Чаппелл, Кукер-колледж
Джун Макдауэлл-Дейвис, Катоба-колледж/Университет Хай-Пойнт
Гленн Л. Кристенсен, Университет Бригэма Янга
Х. Ли Мидоу, Университет Восточной Индианы
Кейтлин Конклин, Колледж Сейнт-Джон Фишер
Джон Меллон, Колледж Мизерикордиа
Мэри Конран, Университет Темпла
Уильям Ренфорт, Государственный Университет Анджело
Филип Гелман, Колледж Дю-Пейдж
Мелинда Шмиц, Коммунальный колледж Памлико
Хью Гаффи, Университет Обурна
Линни Смит, Коммунальный колледж Кэрролла
Пат Джейкоби, Университет Пердью
Донна Тиллман, Калифорнийский политехнический университет, Помона
Кэрол Йоханек, Вашингтонский университет
Дженис Траффлет, Букнеллский университет
Долли Д. Лойд, Университет Южного Миссисипи
Рафаэль Вальенте, Университет Майами
Керри Лум, Коммунальный колледж Капиолани
Дуглас Е. Уитт, Университет Бригэма Янга
Томас Р. Кин, Колдуэллский колледж
Ларри Зиглер, Хайлендский коммунальный колледж
Дмитрий Куксов, Вашингтонский университет в Сент-Луисе
Ларри Мейес, Дэвенпортский университет
Венди Мартин, Джадсоновский колледж, Иллинойс

Рецензенты предыдущих изданий

Рон Адамс, Университет Северной Флориды
Аллан Л. Аппелл, Государственный университет Сан-Франциско
Сана Акили, Государственный университет штата Айова
Лори Бейбин, Университет Южного Миссисипи
Марк Альперт, Университет штата Техас в Остине
Майкл Баллиф, Университет штата Юта
Марк Андерсон, Университет Восточного Кентукки
Пат Бернсон, Окружной колледж Морриса

Амит Бхатнагар, Висконсинский университет
Уильям Миндак, Университет Тулани
Томас Брашир, Массачусетский университет, Амхерст
Дэвид М. Неми, Коммунальный колледж Ниагарского округа
Фред Брунел, Бостонский университет
Карл Обермиллер, Сиэтлский университет
Джефф Брайден, Университет Баулинг-Грин
Ховард Ольсен, Университет штата Невада в Рено
Дэвид Дж. Бернс, Янгстаунский государственный университет
Бетти Паркер, Университет Западного Мичигана
Санг Т. Чоу, Университет Южной Индианы
Ванесса Перри, Университет Джорджа Вашингтона
Мэри Конран, Университет Темпла
Эби Куастин, Лейклендский колледж
Алисия Купер, Моргановский государственный университет
Пол Редиг, Технический колледж района Милуоки
Прейяс Десаи, Университет Пердью
Роберта Шульц, Университет Западного Мичигана
Кенни Хербст, Университет Сейнт-Джозеф
Алан Т. Шао, Университет штата Северная Каролина, Шарлотта
Терри Холмс, Мюррейский государственный университет
Мартин Сейнт-Джон, Коммунальный колледж Уэстморлендского округа
Эйлин Кирни, Коммунальный колледж округа Монтгомери
Карин Стоун, Университет Южного Нью-Гемпшира
Тина Кеслер, Калифорнийский государственный университет в Норт-Ридже
Джон Стовалл, Университет штата Иллинойс, Чикаго
Брюс Ламмерс, Калифорнийский государственный университет в Норт-Ридже
Джефф Стрейтер, SUNY Брокпорт
Дж. Форд Ломер, Обурнский университет
Рут Тейлор, Техасский государственный университет
Кеннет Лоуренс, Технологический институт штата Нью-Джерси
Донна Тиллман, Калифорнийский государственный политехнический университет
Ричард Левенталь, Государственный колледж Метрополитен, Денвер
Саймон Уоллс, Университет штата Теннесси
Тамара Манглебург, Флоридский Атлантический университет
Марк Вассерман, Техасский университет
Патриция М. Маннинен, Коммунальный колледж Северного Побережья
Элвин Уильямс, Университет Южного Миссисипи
Х. Ли Мидоу, Университет Северного Иллинойса

Эндрю Йап, Флоридский международный университет
Мохан К. Менон, Университет Южной Алабамы
Ирвин А. Зенглейн, Университет Северного Мичигана
Мартин Мейерс, Висконсинский университет, Стивенс-Пойнт

Кроме того, мы хотели бы выразить признательность сотрудникам издательства *Prentice Hall*, которые помогли нам в подготовке этой книги. Руководитель проекта Мелисса Пеллерано (Melissa Pellerano) оказывала нам ценную поддержку и помощь, осуществляя эффективное руководство многими аспектами этого сложного проекта, связанного с выпуском переработанного издания *Основ маркетинга*. Мы также хотели бы поблагодарить Анджелу Пику (Angela Pica), производственного редактора; Джеффа Шелстада (Jeff Shelstad), редакционного директора; Джуди Лили (Judy Leale), заместителя директора производства; и Кристи Махон (Christy Mahon), руководителя отдела креативных услуг. Мы гордимся сотрудничеством с профессионалами из *Prentice Hall*.

Наконец, мы от всей души благодарим наши семьи за проявленную ими заботу и поддержку. Мы хотели бы упомянуть здесь Кейти, Бетти, Мэнди, Мэтта, КС, Кери, Делани, Молли и Мейси (члены семьи Армстронга), а также Нэнси, Эми, Мелиссу и Джессику (члены семьи Котлера). Им мы и посвящаем эту книгу.

Филип Котлер
Гари Армстронг

От Издательского дома "Вильямс"

Вы, читатель этой книги, и есть главный ее критик. Мы ценим ваше мнение и хотим знать, что было сделано нами правильно, что можно было сделать лучше и что еще вы хотели бы увидеть изданным нами. Нам интересны любые ваши замечания в наш адрес.

Мы ждем ваших комментариев и надеемся на них. Вы можете прислать нам бумажное или электронное письмо либо просто посетить наш веб-сервер и оставить свои замечания там. Одним словом, любым удобным для вас способом дайте нам знать, нравится ли вам эта книга, а также выскажите свое мнение о том, как сделать наши книги более интересными для вас.

Отправляя письмо или сообщение, не забудьте указать название книги и ее автора, а также свой обратный адрес. Мы внимательно ознакомимся с вашим мнением и обязательно учтем его при отборе и подготовке к изданию новых книг.

Наши электронные адреса:

E-mail: info@williamspublishing.com

WWW: <http://www.williamspublishing.com>

Наши почтовые адреса:

в России: 115419, Москва, ул. Лесная, д. 43, стр. 1

в Украине: 03150, Киев, а/я 152

ГЛАВА 1 Маркетинг: управление прибыльными отношениями с клиентами

**ИЗУЧИВ ЭТУ ГЛАВУ, ВЫ
ДОЛЖНЫ УМЕТЬ:**

1. дать определение маркетинга и кратко описать этапы маркетингового процесса;
2. объяснить важность понимания клиентов и рынка и перечислить пять базовых концепций рынка;
3. указать ключевые элементы клиенто-ориентированной стратегии маркетинга и обсудить ориентации управления маркетингом, которые определяют стратегию маркетинга;
4. обсудить управление отношениями с клиентами и перечислить стратегии, которые позволяют создавать стоимость для клиентов, чтобы впоследствии получать стоимость от клиентов;
5. описать важнейшие тенденции и силы, которые изменяют маркетинговый ландшафт в нашу “эпоху отношений”.

ВВОДНЫЙ ОБЗОР ОСНОВНЫХ КОНЦЕПЦИЙ

Добро пожаловать в восхитительный мир маркетинга! В этой главе мы познакомим вас с базовыми концепциями маркетинга. Начнем с ответа на простой вопрос “Что такое маркетинг?” Попросту говоря, маркетинг представляет собой управление прибыльными отношениями с клиентами. Цель маркетинга — создать потребительскую ценность для клиентов и взамен получить от них стоимость. Структура главы 1 базируется на пяти этапах маркетингового процесса: уяснение потребностей клиентов, разработка клиентоориентированных маркетинговых стратегий и программ, формирование отношений с клиентами и получение стоимости для фирмы. Уяснение этих базовых концепций маркетинга и формирование ваших собственных представлений о том, что эти концепции в действительности означают для вас, создаст прочный фундамент для дальнейшего изучения маркетинга.

Чтобы получить общее представление о маркетинге, рассмотрим для начала пример NASCAR. Всего за несколько лет NASCAR превратилась 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” потребительской ценности для миллионов поклонников автогонок. В свою очередь, NASCAR получает стоимость от этих болельщиков — как для себя, так и для своих многочисленных спонсоров. Прочитайте эту врезку — и вы узнаете, каким образом NASCAR удалось добиться столь впечатляющего успеха.

Какие ассоциации у вас возникают, 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 “конюшен”, участвующих в автомобильных гонках) означает нечто намного большее. 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 — это “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 являются женщинами. Более того, численность этих болельщиков, по некоторым оценкам, составляет 75 миллионов человек. Согласно данным одного из опросов каждый третий американец регулярно следит за соревнованиями, проводимыми NASCAR. Самое важное, однако, заключается в том, что эти болельщики горячо преданы NASCAR. Заядлый болельщик NASCAR тратит около 700 долл. в год на приобретение “прикида” в стиле NASCAR, соответствующих предметов коллекционирования и прочих товаров, имеющих хоть 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 главный секрет NASCAR? Невероятный успех NASCAR является результатом четкой ориентации на формирование долговременных отношений с клиентами. 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 у NASCAR 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, которые проводятся в настоящее время в США. За проводившимися недавно автогонками Daytona 500 наблюдали 240 тысяч 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 тысяч), ежегодно продаваемых Allstate Brickyard 400. Только в прошлом году события, организованные под эгидой NASCAR, привлекли внимание 306 миллионов телезрителей.

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 сами, любителями автогонок. Рядом с трассами для проведения автогонок (иногда даже внутри гоночного кольца) устраиваются 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 от нее зависит, чтобы болельщик вынес из соревнований как можно больше положительных эмоций и впечатлений. Например, вместо того чтобы драться с болельщика три шкуры, продавая ему втридорога еду и напитки, организаторы автогонок, проводимых под эгидой NASCAR, предлагают болельщикам приносить 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 новых болельщиков.

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 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 18 миллионов телезрителей еженедельно. Превосходно отрежиссированный телевизионный показ и телекамеры, установленные непосредственно в гоночных автомобилях, переносят болельщика в самую гущу событий, делая его едва ли не главным участником этих событий и заставляя его буквально прилипнуть к экрану телевизора. "Когда режиссеру телетрансляции удастся особенно удачно расположить вдоль трассы телекамеры и микрофоны, моя домашняя система объемного звучания, наверное, здорово действует на нервы соседям, но для моих ушей этот рев авомобильных двигателей звучит, как сладчайшая музыка", — говорит Анжела Котула, 35-летний специалист по управлению кадрами.

Помимо этого, NASCAR широко пропагандирует свою деятельность с помощью ряда увлекательных Web-сайтов. NASCAR.com является настоящим кладом 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 позволяет даже передавать определенные данные в реальном масштабе времени (например, координаты автомобилей, получаемые с помощью системы глобального позиционирования GPS, и показания с приборных щитков автомобилей).

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 офицер Эд Суит: "Наследственность не осчастливила меня ростом баскетболиста, как не осчастливила она меня массой, необходимой для успешного выступления в роли линейного игрока в американском футболе. 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 продукты и услуги спонсоров NASCAR, поскольку именно эти фирмы оказывают значительную поддержку организаторам автогонок.

Прислушаемся, например, к мнению Теда Вьюббена, горячего поклонника известного автогонщика NASCAR Расти Уоллеса, автомобиль которого спонсируется пивной компанией *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 прочесть о Дженни Герман в одной из статей: “Она стремится покупать продукты, которые рекламирует ее кумир, Джефф Гордон. Она пьет *Pepsi* вместо *Coke*, ест на десерт только мороженое *Edu* 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 торговых марок 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 1 млн. долл., 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 заплатить в виде спонсорской помощи 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 одна из ведущих маркетинговых организаций, которая знает, как создать потребительскую ценность, которая оборачива-

ется прочными и долговременными отношениями с 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 основательно ориентированы на потребности 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 — клиент. Этот начальник может уволить любого сотрудника компании, начиная с председателя совета директоров и заканчивая рядовыми работниками. Для этого ему не придется кричать, топтать ногами и внушать провинившемуся какие-то прописные истины. Он просто станет клиентом другой компании”.

1.1.1. Многоликий 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 извлечение прибыли из удовлетворения потребителя. Цель маркетинга — привлекать новых клиентов, обещая высшую потребительскую ценность, и сохранять старых клиентов, постоянно удовлетворяя их меняющиеся запросы”.

Компания *Wal-Mart* стала крупнейшей компанией розничной торговли благодаря тому, что неизменно выполняла то, что обещала: “Мы продаем дешевле — всегда”. *FedEx (Federal Express)* лидирует среди компаний США, оказывающих курьерские услуги, потому что действительно обеспечивает самую быструю и надежную доставку мелких грузов. *Ritz-Carlton* обещает — и создает! — “поистине незабываемые впечатления” для тех, кто останавливается в отелях этой компании. А *Coca-Cola*, мировой лидер в производстве безалкогольных напитков, никогда не отступает от своего простого, лаконичного, но такого емкого лозунга — “Всегда *Coca-Cola*”; каждую минуту она готова помочь утолить жажду, предлагая прохладительный напиток неизменно высокого качества, который уже стал частью американского образа жизни. Эти и другие процветающие компании знают, что если они будут заботиться о своих клиентах, то расширение рынка и более высокие доходы не заставят себя долго ждать.

Маркетинг — важнейшая составляющая успеха любой фирмы, большой или маленькой, коммерческой или некоммерческой, национальной или международной. Работа крупных коммерческих компаний, например *McDonald's*, *Sony*, *FedEx*, *Wal-Mart*, *IBM* и *Marriott*, основана на использовании принципов маркетинга. Но в последнее время маркетинг стал неотъемлемой частью стратегий многих некоммерческих организаций, в частности колледжей, больниц, музеев, филармоний и даже церквей. Более того, маркетинг практикуется не только в США, но и в других странах мира. Большинство государств Северной и Южной Африки, Западной Европы и Юго-Восточной Азии имеют хорошо развитые маркетинговые системы. Даже в Восточной Европе и в других частях света, где само слово “маркетинг” еще недавно звучало в диковинку, значительные политические и социальные изменения создали условия для внедрения маркетинга. И бизнесмены, и чиновники в большинстве стран мира полны желания изучать все, что касается современной практики маркетинга.

Вы уже очень много знаете о маркетинге — ведь он вокруг вас. Вы видите результаты маркетинга — это изобилие товаров на полках магазинов. Маркетинг — это реклама, заполонившая экраны телевизоров, журналы, газеты, поджидающая вас на страницах Интернета и проникающая даже в ваш личный 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.

На страницах этой книги вы встретите более сложное, научное определение основных понятий и практических приемов современного маркетинга. В этой главе мы начнем с общего знакомства с маркетингом и его основополагающими концепциями; узнаем, какая философия лежит в основе теории и практики маркетинга; обсудим некоторые из главных проблем, с которыми придется столкнуться маркетологам в новом тысячелетии.

1.1.1. Что такое маркетинг

Что же означает термин *маркетинг*? Некоторые полагают, что это всего лишь реклама и продажа. И неудивительно: каждый день на нас обрушиваются сотни телевизионных рекламных роликов, объявлений в газетах, рекламных писем и сообщений о распродажах. Однако продажа и реклама — это только верхушка маркетингового айсберга. Хотя эти два компонента очень существенны, они не более чем составные части, к тому же зачастую не самые важные.

Целью современного маркетинга является не продажа по принципу “Не обманешь — не продашь”, а *удовлетворение потребностей клиентов*. Продавать можно только то, что уже произведено. А маркетинг начинается задолго до того, как у компании появляется готовый продукт. Маркетинг — это своеобразная домашняя работа менеджеров, которую они продельывают для того, чтобы постичь потребности людей, оценить степень их интенсивности и объем и определить возможности компании по их удовлетворению с учетом ее интересов. Маркетологи продолжают работать со своим товаром на протяжении всего его жизненного цикла. Они

пытаются найти новых потребителей и удержать уже существующих, улучшая его потребительские свойства, используя для этой цели отчеты о продажах и обратную связь с потребителями. Если специалист по маркетингу немало потрудился над тем, чтобы понять потребности клиента, создал товар, который представляет собой высокую потребительскую ценность, назначил разумную цену, правильно распространил товар и эффективно его разрекламировал, то продать такой товар будет очень легко. Продажа и реклама считаются лишь частью довольно сложного «маркетингового комплекса» — набора средств маркетинга, воздействующих на рынок.

Мы определяем маркетинг как социальный и управленческий процесс, с помощью которого отдельные лица и группы лиц удовлетворяют свои нужды и потребности благодаря созданию товаров и потребительских ценностей и обмена ими.² Чтобы объяснить это определение, в этой главе мы рассмотрим следующие понятия: *нужды, потребности и запросы; товары и услуги; потребительская ценность, удовлетворенность и качество; обмен, сделка и отношения; рынок*. На рис. 1.1 показано, как связаны между собой эти ключевые понятия маркетинга, причем каждое из понятий базируется на предыдущем.

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.

1.1.1.2. Маркетинговый процесс

На рис. 1.1 представлена простая модель маркетингового процесса, состоящая из пяти этапов. В ходе первых четырех этапов компания стремится уяснить потребности своих клиентов, создать потребительскую ценность и сформировать прочные отношения с этими клиентами. На завершающем, пятом этапе компания пожинает плоды создания ею повышенной потребительской ценности. Создав стоимость для клиентов, компания впоследствии получает стоимость *от* клиентов в форме продаж, прибыли и долгосрочного клиентского капитала.

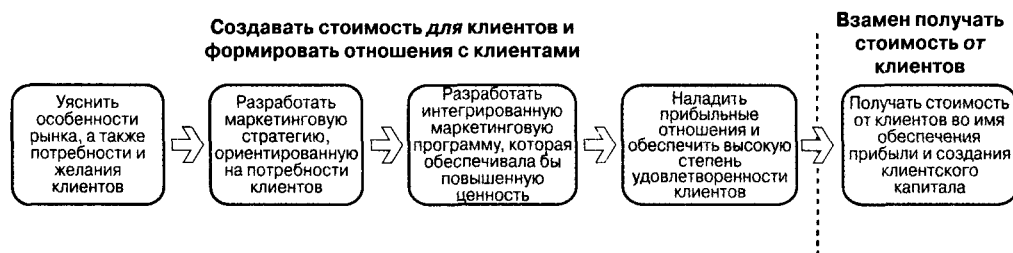


Рис. 1.1. Простая модель маркетингового процесса

В этой, а также в следующих главах мы рассмотрим отдельные этапы этой простой модели маркетинга. В настоящей главе мы рассмотрим каждый из пяти этапов, однако сосредоточим свое внимание в основном на этапах, связанных с выстраиванием и использованием отношений с клиентами (уяснение потребностей клиентов,

формирование отношений с клиентами и получение стоимости от клиентов). В главе 2 мы рассмотрим более подробно второй и третий этапы — разработку маркетинговых стратегий и составление маркетинговых программ.

1.1.1.3. Нужды, потребности и запросы

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* — в знаниях и самовыражении. Эти нужды не изобретены маркетологами, они обусловлены человеческой природой.

Нужда. Ощущаемый человеком недостаток чего-то необходимого.

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 Маврикий предпочтет рис, чечевицу, бобы и плоды манго. Потребности принимают форму объектов, способных удовлетворить нужды.

Потребности. Нужды, принявшие специфическую форму в соответствии с культурным уровнем и индивидуальностью человека.

Потребности людей практически не ограничены, чего не скажешь о ресурсах для их удовлетворения. Поэтому каждый человек предпочитает выбирать товары, которые имеют высшую потребительскую ценность и способны обеспечить максимальное удовлетворение за ту сумму, которую он в состоянии заплатить. Потребности, подкрепленные покупательной способностью, переходят в категорию **запросов**. Потребитель рассматривает товар как совокупность определенных качеств и выбирает тот продукт, который обеспечивает оптимальное сочетание этих качеств, доступных за ту сумму денег, которой располагает данный индивид. Например, автомобиль модели Honda Civic — это скорость, низкая цена и экономия горючего; Lexus — это комфорт, роскошь, показатель высокого социального статуса. На основании имеющихся в распоряжении ресурсов потребитель выбирает товары, которые обеспечивают максимальное удовлетворение его потребностей.

Запросы. Потребности человека, подкрепленные его покупательной способностью.

Компании, серьезно относящиеся к маркетингу, затрачивают огромные усилия на выявление нужд, потребностей и запросов своих клиентов. Они проводят маркетинговые исследования, чтобы узнать о предпочтениях и объектах недовольства потребителей. Они анализируют жалобы клиентов, их требования, условия гарантий, данные об обслуживании. Они учат продавцов внимательно следить за нуждами клиентов, которые могли остаться неудовлетворенными.

В таких компаниях служащие всех уровней (включая руководителей высшего ранга) постоянно поддерживают связь с клиентами, стремясь вникнуть в нужды и потребности последних. Например, руководители высшего звена компании *Wal-Mart* два дня в неделю проводят в своих магазинах в толпе покупателей. В *Disney World* каждый менеджер на протяжении своей карьеры хотя бы раз должен отработать в парке в костюме Микки, Минни или какого-либо другого персонажа. Более того, все менеджеры *Disney World* одну неделю в году проводят в самых “горячих” точках системы обслуживания парка — стоят на контроле, продают поп-корн, обслуживают аттракционы. В компании *AT&T* исполнительный директор Майкл Армстронг часто приходит в один из сервисных центров компании, надевает головной телефон и отвечает на телефонные звонки, чтобы лучше понять суть проблем и жалоб своих клиентов.³ А в *Marriott*, чтобы не терять связи с потребителями, председатель совета директоров и президент корпорации Билл Марриот ежегодно прочитывает лично примерно 10% из 8 тысяч писем, присылаемых в адрес компании, и 2% от 750 тысяч отзывов, получаемых от клиентов. Максимально полное понимание нужд, потребностей и запросов потребителей необходимо для разработки маркетинговой стратегии.

1.1.1.4. Товары и услуги

Товар. Все, что может быть предложено на рынке для привлечения внимания, ознакомления, использования или потребления и что может удовлетворить нужды или потребности. В роли товара могут выступать физические объекты, услуги, физические лица, места, организации и идеи.

Люди удовлетворяют свои нужды и потребности разного рода товарами. **Товаром** мы называем все, что может быть предложено на рынке для удовлетворения нужд или потребностей. Понятие *товар* не ограничивается лишь физическими объектами; все, что способно удовлетворить некую нужду, можно назвать товаром. Кроме осязаемых объектов, к товарам относят и услуги, представляющие собой действия или выгоду, которую может получить потребитель. Они также являются объектом купли-продажи, как правило, не осязаемы и их приобретение не приводит к присвоению чего-либо. В качестве примеров услуг можно назвать банковскую деятельность, работу авиакомпаний, гостиничный бизнес, помощь при заполнении налоговых деклараций, коммунальные услуги и пр.

Услуга. Действие или выгода, которую одна сторона предлагает другой. Как правило, не имеет вещественного выражения, а приобретение не приводит к получению чего-либо в собственность.

В более широком понимании к товарам относятся также *впечатления, физические лица, места, организации, информация и идеи*. Например, используя различные комбинации товаров и услуг, компании создают поистине незабываемые впечатления для своих клиентов. *Disneyland* продает как раз такие впечатления; посещение *Nikeworld* и *Barnes & Noble* оставит в вашей памяти не менее яркие воспоминания.

Действительно, поскольку любые товары и услуги быстро превращаются в глазах потребителей в однотипные изделия, у компании остается одна возможность выделиться в этом море однообразия — создать незабываемые воспоминания, яркие впечатления, чтобы дифференцировать свое предложение. В последние годы появилось много тематических магазинов и ресторанов, которые предлагают нечто большее, нежели просто товары и еда.

Такие магазины, как *Niketown*, *Cabella's* и *Recreational Equipment Incorporated*, привлекают потребителей, предлагая им забавные развлечения, захватывающие показы мод и организуя зрелищные акции по продвижению своих товаров (иногда они называются “магазинные развлечения”). В тематических ресторанах, таких как *Hard Rock Cafe*, *Planet Hollywood* и *House of Blues*, еда служит всего лишь дополнением к “развлечению во время еды”. [Один] предприниматель в Израиле решил поэкспериментировать и открыл *Cafe Ke'ilu*, что дословно переводится как “Лжекафе”. Администратор этого заведения Нир Каспи в одном из интервью сказал журналистам, что его владелец обратил внимание на то, что чаще всего люди приходят в кафе, чтобы “себя показать и других посмотреть”, а вовсе не затем, чтобы поесть; создание *Cafe Ke'ilu* было логичным завершением этого наблюдения. В этом заведении посетителям подают пустые тарелки и чашки, предоставляя им возможность спокойно пообщаться, и всего-то за 3 доллара в будние дни и 6 долларов в выходные.

Таким образом, совершенно очевидно, что понятие *товар* намного шире, чем любой физический объект или услуга. Потребители решают, какие передачи смотреть по телевизору, куда поехать в отпуск, какие организации поддерживать взносами и какие идеи принимать. Для потребителя все это является товаром. Если порой вам кажется, что термин “товар” не совсем подходит по смыслу, можно заменить его другим, например *средство удовлетворения, ресурс или предложение*.

Многие продавцы делают ошибку, уделяя больше внимания физическим товарам, которыми они торгуют, чем пользе, которую эти товары способны принести. Продавцам кажется, что они предлагают товар, а не решение проблемы или удовлетворение потребности. Производитель буровых установок уверен, что клиенту нужен бур, тогда как *на самом деле* клиенту требуется скважина. Такие производители страдают от “маркетинговой близорукости”. Они настолько увлечены своим товаром, что фокусируют все внимание на существующих потребностях и упускают из виду нужды, которые лежат в основе потребностей. Они забывают, что физический товар — это только инструмент для решения проблем потребителя. У таких производителей начинаются проблемы каждый раз, когда на рынке появляется новый товар, который удовлетворяет те же потребности, но в большей степени или по более низкой цене. Потребитель с теми же нуждами, безусловно, захочет получить новый (лучший или более дешевый) товар.

Выдающиеся маркетинговые компании предпринимают поистине титанические усилия, пытаясь узнать как можно больше о своих потенциальных клиентах и уяснить их нужды, потребности и запросы. Они проводят систематические исследования потребителей и анализируют колоссальные объемы данных, характеризующих

их потенциальных клиентов. Сотрудники таких компаний, на каких бы иерархических уровнях в своих организациях они ни находились (в том числе и высшее руководство компании), стараются быть как можно ближе к своим клиентам. Например, все старшие руководители авиакомпании *Southwest Airlines* каждый квартал работают один день на погрузке багажа авиапассажиров, на пунктах проверки билетов и досмотра ручной клади, а также выполняют обязанности бортового обслуживающего персонала (например, стюардесс). Председатель 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 основатель и главный исполнительный директор *Build-A-Bear*, одной из наиболее стремительно развивающихся компаний розничной торговли в Соединенных Штатах, Максайн Кларк каждую неделю навещает два или три магазина своей сети (а общее количество таких магазинов превышает 200), чтобы встретиться с клиентами, поговорить с работниками компании и получше познакомиться с теми, кто покупает продукты, продаваемые его компанией. “В результате, — говорит Максайн Кларк, — в Интернете у меня появилось множество друзей”.⁴

1.1.1. 5. Рыночные предложения: продукты, услуги и впечатления

Нужды и желания потребителей реализуются посредством **рыночного предложения** (market offering), т.е. определенного сочетания продуктов, услуг, информации или впечатлений (опыта), предлагаемых рынку с целью удовлетворения той или иной нужды или желания. Рыночные предложения не ограничиваются лишь физическими *продуктами*. Рыночные предложения включают также *услуги*, т.е. действия или выгоды, предлагаемые на продажу, которые по своей сути являются нематериальными и не делают покупателя владельцем чего-либо материального. В качестве соответствующих примеров можно привести банковские услуги, услуги авиакомпаний, гостиничных сетей, фирм, специализирующихся на оказании помощи своим клиентам в составлении налоговых деклараций, а также фирм, занимающихся ремонтом жилья. В более широком аспекте рыночные предложения включают и другие объекты, такие как *физические лица, места, организации, информация и идеи*. Например, помимо продвижения на рынок своих банковских услуг, *LaSalle Bank* размещает в средствах массовой информации объявления, в которых гражданам предлагается жертвовать бывшую в употреблении или старую зимнюю одежду в пользу Армии спасения (Salvation Army). В этом случае в качестве “рыночного предложения” выступает предложение об оказании материальной помощи малоимущим людям.

Рыночное предложение. Определенное сочетание продуктов, услуг, информации или впечатлений (опыта), предлагаемых рынку с целью удовлетворения той или иной потребности или желания.

Многие продавцы совершают ошибку, уделяя повышенное внимание конкретным продуктам, которые они предлагают рынку, в ущерб выгодам и впечатлениям (опыту), обеспечиваемым этими продуктами. Эти продавцы страдают так называемой **маркетинговой близорукостью** (*marketing myopia*). Они настолько увлечены своими продуктами, что не видят ничего, кроме уже существующих потребностей, не замечая нужд клиентов, которые лежат в основе этих потребностей. Они забывают о том, что продукт — это лишь некий инструмент, который позволяет решить ту или иную проблему потребителя. Производителю бурового долота диаметром четверть дюйма может показаться, что его потенциальному клиенту требуется именно буровое долото.⁵ *На самом же деле* этому клиенту нужно проделать отверстие диаметром четверть дюйма. У такого продавца обязательно возникнут проблемы, если появится какой-то новый продукт, который будет лучше удовлетворять нужду этого потенциального клиента или обойдется этому клиенту дешевле. *Нужда* этого клиента останется такой же, но его *потребность* изменится: он пожелает стать обладателем этого нового продукта.

Маркетинговая близорукость. Ошибка компании, заключающаяся в том, что она уделяет слишком много внимания выпускаемым ею продуктам в ущерб выгодам и впечатлениям (опыту), обеспечиваемым этими продуктами.

Опытные специалисты по маркетингу не заикливаются на характеристиках конкретных продуктов и услугах, предлагаемых их компанией. Образуя сочетание нескольких услуг и продуктов, они создают для своих потребителей определенные *впечатления о торговой марке* (бренд-опыт). Например, Walt Disney World — это определенный опыт. То же самое можно сказать о поездке на мотоцикле компании *Harley-Davidson*. Ваши кроссовки Nike — это не просто кроссовки, это восхитительный опыт, который позволяет вам “двигаться со скоростью мысли”. Вы не просто наблюдаете за автогонками NASCAR — вы с головой погружаетесь в опыт, который дарует вам NASCAR. Вот что говорит по этому поводу А.Г. Лафли (A.G. Lafley), главный исполнительный директор компании *Procter & Gamble*: “Потребителям нужны не просто какие-то характеристики или преимущества интересующего их продукта; более того, им нужны не просто готовые решения. Каждый раз, отправляясь за покупками, они хотят получить замечательные впечатления от посещения магазина, от использования приобретенного ими продукта и от уровня предоставленного им обслуживания”. Новый слоган компании *Procter & Gamble* гласит: “Не спрашивайте, каким образом мы можем помочь нашим клиентам в очистке их полов и туалетов. Попробуйте вместо этого ответить на вопрос о том, каким образом мы можем подарить нашим клиентам их законные выходные дни, освободив их от утомительных хлопот по дому”.⁶

Аналогично компания *Hewlett-Packard* утверждает, что персональный компьютер — это нечто большее, чем просто определенная совокупность электронных компонентов и соединительных проводников. Персональный компьютер — это в высшей степени персональный пользовательский опыт: “Трудно назвать нечто более персональное из того, что принадлежит лично вам, чем ваш персональный

компьютер. Ваш персональный компьютер — это ваш дополнительный мозг. Это — ваша жизнь... Это — ваша потрясающая стратегия, ошеломительное предложение, блестящие вычисления. Это — ваша автобиография, зафиксированная в тысячах слов и цифр, которые вы ежедневно вводите в свой компьютер”.⁷

1.1.1.6. Ценность, удовлетворенность и качество

Обычно потребитель удовлетворяет свою потребность, выбирая то, что ему нужно, из большого количества товаров или услуг, специально предназначенных для этой цели. Как же он совершает выбор при наличии столь широкого ассортимента? Потребитель выбирает, полагаясь на свое ощущение той ценности, которой, на его взгляд, обладают те или иные товары и услуги.

Потребительская ценность. Соотношение между преимуществами, которые потребитель получает в результате приобретения и использования товара, и затратами на его приобретение и использование.

Потребительская ценность — это соотношение между преимуществами, которые потребитель получает в результате приобретения и использования товара, и затратами на его приобретение. Например, становясь клиентом *FedEx*, вы получаете множество преимуществ. Самое очевидное из них — быстрая и надежная доставка посылок. Однако, прибегая к услугам *FedEx*, потребитель получает еще и преимущества, связанные со статусом и имиджем. И отправитель, и получатель, пользующиеся услугами *FedEx*, осознают свой высокий статус. При выборе между *FedEx* и другими компаниями клиент сопоставляет получаемые преимущества с размером стоимости услуг, а также величиной моральных и физических усилий, связанных с оформлением пересылки. Более того, он сравнивает стоимость услуг *FedEx* со стоимостью услуг других компаний, например *UPS*, *Airborne* и *U.S. Postal Service*, и выбирает ту, которая сможет максимально удовлетворить все его потребности.

Потребители редко способны точно и объективно представить себе соотношение потребительской ценности товара с затратами на его приобретение. Они полагаются на свое ощущение ценности. Например, действительно ли *FedEx* обеспечивает самую быструю и надежную доставку? Если да, то стоит ли платить за эти преимущества ту высокую цену, которую запрашивает эта компания? *Postal Service* утверждает, что она обеспечивает столь же быструю доставку по значительно более низким ценам. Однако, судя по доле рынка, большинство клиентов считают иначе. *FedEx* владеет 45% рынка доставки посылок в США, а *Postal Service* — только 8%. Таким образом, задача *Postal Service* заключается в том, чтобы изменить ощущение ценности у 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 больше, чем клиент ожидает*, — они обещают только то, что могут выполнить, но выполняют немного больше обещанного.

Удовлетворенность потребителя. Отражает степень совпадения характеристик (свойств) товара, субъективно воспринимаемых клиентом, с ожиданиями, связанными с этим товаром.

Удовлетворенность потребителя тесно связана с качеством товара. В последнее время многие компании стали использовать программы всеобщего управления качеством (Total Quality Management — TQM), направленные на непрерывное повышение качества товаров, услуг и собственно маркетинговой деятельности. Качество товара непосредственно отражается в его характеристиках (свойствах), а следовательно, и в уровне удовлетворенности потребителя.

Всеобщее управление качеством (TQM). Программы, направленные на постоянное повышение качества товаров, услуг и маркетинговой деятельности.

В самом узком значении этого слова “качество” можно определить как “отсутствие дефектов”. Но большинство ориентированных на потребителя компаний выходят за рамки такого определения. Они рассматривают качество с точки зрения удовлетворения потребителя. Например, вице-президент по вопросам качества компании *Motorola*, которая первой в США начала внедрять систему всеобщего управления качеством, говорит, что “качество должно рассматриваться с точки зрения потребителя... Мы даем такое определение: все, что не нравится потребителю, есть некачественный товар”. Подобное определение качества дает и Американское общество по контролю качества: качество — это совокупность свойств и характеристик товара (услуги), благодаря которым товар (услуга) способен *удовлетворять нужды потребителя*. Оба эти определения, ориентированные на потребителя, предполагают, что для того, чтобы достичь всеобщего качества, компания должна производить такие товары или услуги, которые соответствуют ожиданиям потребителей или даже превосходят их. основополагающая цель сегодняшнего движения за внедрение системы всеобщего управления качеством — *полное удовлетворение потребителя*. Качество начинается с выявления нужд потребителя и заканчивается их удовлетворением. Более подробно проблемы удовлетворенности потребителя, ценности и качества мы рассмотрим в главе 18.

11.1.7. Обмен, сделки и отношения

Маркетинг начинается с появления обмена. **Обмен** — один из многих способов получения желаемого. Например, голодный может получить пищу с помощью охоты, рыболовства или сбора плодов. Он может также стоять с протянутой рукой и выпрашивать подаяние. А может предложить в обмен на пищу деньги, другой товар или услугу.

Обмен. Получение желаемого объекта в ответ на передачу другого объекта.

Обмен как средство удовлетворения потребностей имеет много преимуществ. Человеку не нужно выпрашивать или отнимать у других то, что ему необходимо, не надо зависеть от пожертвований. Не требуется ему и производить все необходимое собственноручно. Он может производить исключительно то, что умеет, и обмениваться плодами своего труда с другими производителями, получая таким образом все, в чем нуждается. Следовательно, обмен позволяет обществу производить гораздо больше товаров, чем при любой другой системе.

Если обмен — это центральное понятие маркетинга, то сделка выступает своеобразной единицей измерения маркетинга. Сделка — это обмен предметами, представляющими ценность для сторон-участниц: одна сторона дает товар X другой стороне, которая взамен дает первой стороне товар Y. Например, вы платите 350 долл. компании *Sears* за телевизор. Это классическая *денежная операция*; однако не все сделки связаны с деньгами. Обменяв свой старый холодильник на подержанный телевизор соседа, вы совершаете *бартерную операцию*.

Сделка. Вид обмена, совершаемый двумя сторонами, обязательным условием которого является наличие не менее чем двух товаров, имеющих потребительскую ценность, а также определенного времени и места обмена.

В самом широком смысле при совершении сделки продающая сторона пытается получить определенную реакцию на свое предложение. Эта реакция может быть шире, нежели покупка или обмен товарами (услугами). Политик, выступая в роли кандидата на какой-либо пост, например, хочет получить реакцию в виде голосов избирателей, церковь — в виде увеличения числа прихожан, общественное движение — в виде принятия пропагандируемой им идеи. Маркетинг представляет собой совокупность действий, предпринимаемых с тем, чтобы получить от целевой аудитории желаемую реакцию на товар, услугу, идею или какой-либо другой объект.

Маркетинг, ориентированный на сделку, — это часть более широкого понятия **маркетинга отношений**. Больше, чем в заключении кратковременных сделок, маркетологи заинтересованы в создании долговременных отношений со своими клиентами, дистрибьюторами, дилерами и поставщиками. Маркетолог должен строить прочные экономические и общественные связи, обещая высококачественные товары, отличное обслуживание и приемлемые цены и постоянно выполняя обещанное. Цели маркетинга претерпели существенные изменения: от стремления получить максимальную прибыль от каждой отдельной сделки до создания максимально взаимовыгодных отношений с потребителями и другими участниками рынка. Точнее было бы сказать, что в конечном счете компания стремится к созданию уникального актива под названием *маркетинговая сеть*. Маркетинговая сеть состоит из самой компании и всех сторон, так или иначе участвующих в ее деятельности: потребителей, служащих, поставщиков, дистрибьюторов, розничных торговцев, рекламных агентов и других физических и юридических лиц, с которыми компания должна установить взаимовыгодные деловые отношения. Все чаще конкуренция

наблюдается не между компаниями, а скорее между их маркетинговыми сетями, причем в выигрыше остается та компания, которой удалось создать более жизнеспособную сеть. Ключевой принцип здесь таков: создай хорошую сеть взаимоотношений с ключевыми фигурами, и прибыль гарантирована.

Маркетинг отношений. Процесс создания, поддержания и расширения прочных, взаимовыгодных отношений с потребителями или другими заинтересованными лицами.

1.1.8. Рынки

От понятия обмена логично перейти к понятию рынка. **Рынок** — это совокупность уже имеющих и потенциальных покупателей товара. У этих покупателей общие нужды или запросы, которые можно удовлетворить за счет обмена. Следовательно, размер рынка зависит от количества покупателей, испытывающих потребность в каком-то товаре, имеющих средства для совершения обмена и желание предложить эти средства в обмен на нужный им товар.

Рынок. Совокупность имеющих и потенциальных покупателей товара или услуги.

Изначально термин “рынок” означал место, где продавцы и покупатели могли совершать обмен своими товарами (в качестве такого места выступала, к примеру, центральная площадь населенного пункта). Экономисты используют термин “рынок”, имея в виду совокупность покупателей и продавцов, которые совершают операции купли-продажи товаров определенного типа; существует, например, рынок недвижимости или рынок зерновых. Специалисты по маркетингу, однако, рассматривают продавцов как представителей производства, а покупателей — как представителей рынка. Отношения между производством и рынком представлены на рис. 1.2. Продавцов и покупателей объединяют четыре потока. Продавцы отправляют товары, услуги и определенные сведения на рынок; взамен они получают деньги и информацию. Внутренний контур отображает обмен денег на товары, внешний — обмен информацией.

Современная экономика основана на разделении труда, при котором каждый производитель специализируется на производстве некоего товара, получает за него деньги и на них покупает все необходимое для производства. Следовательно, современная экономика включает в себя множество элементов рынка. Производитель отправляется на рынок ресурсов (сырьевые, валютные рынки, а также рынки труда), приобретает ресурсы, превращает их в товары и услуги, продает посреднику, а тот продает их потребителю. Потребитель продает свой труд и получает за него зарплату, которую тратит на оплату товаров и услуг. Государство — еще один рынок, который играет сразу несколько важных ролей. Оно покупает товары на рынках ресурсов, производителей и посредников; оно им платит; оно собирает налоги с этих рынков (включая рынок потребителей); оно обеспечивает выполнение закрепленных за ним функций. Таким образом, экономика каждой страны и экономика всего мира представляют сложный комплекс рынков, которые связаны между собой процессами обмена.

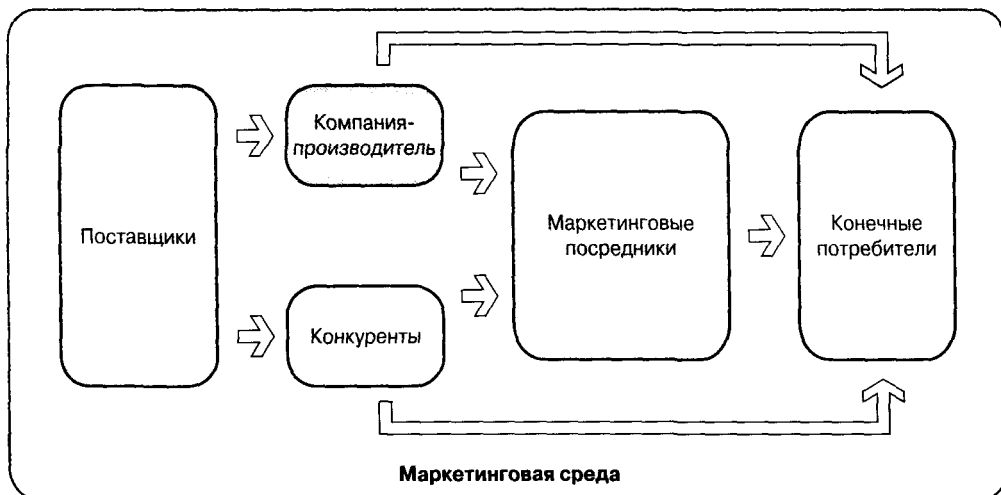


Рис. 1.2. Упрощенная схема рыночных отношений

Маркетологи постоянно наблюдают за рынками. Их основная задача — понять нужды и потребности каждого рынка и выбрать те из них, которые их компания может обслуживать лучше других. Это позволит компании производить товары и услуги, представляющие потребительскую ценность для целевых потребителей, добиваться высокого уровня их удовлетворенности и тем самым увеличивать объемы продаж, повышая свои доходы.

1.1.2. Разработка клиенто-ориентированной стратегии маркетинга

После того как менеджеры по маркетингу уяснят потребности своих потенциальных клиентов и особенности соответствующего рынка, они могут приступить к разработке клиенто-ориентированной стратегии маркетинга. Мы определяем **управление маркетингом** (marketing management) как искусство и науку правильного выбора целевых рынков и формирования прибыльных отношений с ними. Цель менеджера по маркетингу заключается в том, чтобы отыскать, привлечь, удержать и воспитать целевых клиентов путем создания, обеспечения и разъяснения этим клиентам повышенной потребительской ценности, предлагаемой данной компанией.

Управление маркетингом. Искусство и наука правильного выбора целевых рынков и формирования прибыльных отношений с ними.

Чтобы разработать эффективную маркетинговую стратегию, менеджер по маркетингу должен найти ответы на два важных вопроса: *каких клиентов будет обслуживать наша фирма (т.е. что представляет собой наш целевой рынок) и каким образом мы можем обеспечить этим клиентам наилучшее обслуживание (т.е. в чем*

заклучается наше предложение стоимости)? Эти концепции маркетинговой стратегии мы кратко обсудим в настоящей главе, а в следующей главе мы рассмотрим их более подробно.

1.1. Выбор клиентов, которых будет обслуживать компания

Прежде всего, компания должна решить, *кого* она будет обслуживать. Такое решение она принимает путем разделения рынка на сегменты клиентов (*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 клиентов и наращивание спроса. Но менеджеры по маркетингу отдают себе отчет в том, что, учитывая огромное разнообразие потребностей клиентов, их фирма не в состоянии обслужить *всех* клиентов. Если фирма попытается обслужить всех клиентов, она рискует снизить уровень обслуживания этих клиентов (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 выгодой для себя) на зажиточных 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 *де-маркетинг* с целью сокращения количества своих клиентов или с целью временного (или постоянного) сокращения спроса. Например, чтобы снизить интенсивность движения 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, рекомендуется 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 т.д., или пользоваться общественным транспортом (www.commuterconnections.org).⁸

Таким образом, менеджеры по маркетингу должны решить, на каких клиентов 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 клиентами и управление спросом*.

1.2. Выбор предложения стоимости

Кроме того, компания должна решить, *как* она будет обслуживать своих целевых клиентов — как она будет *дифференцировать* и *позиционировать* себя на соответ-

ствующем рынке. Предложение стоимости компании представляет собой совокупность выгод или ценностей, которые она обещает доставлять потребителям с целью удовлетворения их нужд. Компания *Saab* обещает владельцам своих автомобилей высокие технические характеристики и огромное удовольствие от езды. *Saab* обещает им, что они почувствуют, “что значит летать, не отрываясь от поверхности земли”. Напротив, компания *Subaru* обещает владельцам своих автомобилей высокий уровень безопасности: “Пневмоподушки спасут вам жизнь. Полноприводная конструкция нашего автомобиля гарантирует, что потребность в пневмоподушках, скорее всего, не возникнет. Все это делает автомобиль *Subaru* тем, чем он является в действительности”. 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 стоимости отличают 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 стоимости, которое обеспечит ей максимальное преимущество на ее целевом рынке.

1.1.2.3. Концепции управления маркетингом

Мы охарактеризовали управление маркетингом как выполнение задач, цель которых — достичь желаемого уровня обмена с целевыми рынками. Какими принципами следует руководствоваться в такой деятельности? Как сбалансировать интересы компании, потребителей и общества? Ведь очень часто эти интересы конфликтуют между собой.

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

Концепция совершенствования производства

Концепция совершенствования производства основана на том, что потребитель отдаст 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 концепций, взятых на вооружение продавцами.

Концепция совершенствования производства. Основана на 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 распределения.

Концепция совершенствования производства актуальна в двух случаях. Первый — когда спрос на товар превышает предложение. Здесь руководство должно искать способы увеличения объемов производства. Второй случай — когда себестоимость товара слишком высока и повышение производительности позволяет ее снизить. Генри Форд, например, стремился довести производство автомобиля Model T до совершенства, чтобы стоимость автомобиля понизилась и он стал доступным максимальному количеству потребителей. Форд шутил, что может предложить клиентам автомобиль любого цвета, при условии, что этот цвет будет черным.

Но концепция совершенствования производства таит в себе опасность: на каком-то этапе исповедующая ее компания может решить, что для нее внутренние производственные процессы важнее всего прочего, в том числе важнее удовлетворения потребителя. Рассмотрим в качестве примера *Texas Instruments (TI)*. В течение многих лет эта компания придерживалась концепции совершенствования производства и снижала себестоимость, стремясь уменьшить цены на свою продукцию. Такая политика позволила компании завоевать большую долю американского рынка наручных калькуляторов. Но при выпуске электронных часов проверенный, казалось бы, подход не сработал. Хотя часы *TI* были довольно дешевы, они не пришлись по вкусу потребителям. Стремясь сделать часы как можно дешевле, *TI* упустила из виду нечто не менее важное, а именно — доступный по цене товар должен быть еще и *привлекательным*.

Концепция совершенствования товара

Другой важный принцип, которым часто руководствуются продавцы, — это концепция совершенствования товара. Ее суть в том, что потребитель отдаст предпочтение товару, который воплощает высший уровень качества, максимальную производительность и новые возможности. Следовательно, компания должна всю энергию направлять на непрерывное совершенствование своей продукции. Есть производители, уверенные в том, что, если им удастся создать идеальную мышеловку, весь мир будет стоять в очереди за их товаром. Но практика показывает, что они жестоко ошибаются. Возможно, покупателей действительно интересуют прогрессивные методы уничтожения грызунов, но кто сказал, что им нужна непременно мышеловка? 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.

К сожалению, концепция совершенствования товара оборачивается порой “маркетинговой близорукостью”. Например, железнодорожные компании долгое время пребывали в заблуждении, будто потребителю нужны *поезда*, а не *средство передвижения*, и не заметили возросшей конкуренции со стороны самолетов, автобусов, грузовых и легковых автомобилей. Многие колледжи уверены сегодня, что выпускники средней школы стремятся получить гуманитарное образование, и не видят, насколько возрос интерес к техническому.

Концепция совершенствования товара. Основана на мнении, что потребитель отдаст предпочтение товару, качество, свойства и характеристики которого постоянно улучшаются; следовательно, компания-производитель должна прилагать все усилия для постоянного совершенствования своей продукции.

Концепция интенсификации коммерческих усилий

Многие компании следуют концепции интенсификации коммерческих усилий. В ее основе лежит представление о 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 по отношению к так называемым *товарам пассивного спроса* — тем, 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.

Многие компании прибегают к концепции интенсификации коммерческих усилий в периоды перепроизводства. Их цель — продать то, что у них есть, а не производить то, что требуется на рынке. Естественно, маркетинг, основанный на стратегии агрессивной продажи, связан с большим риском. Он ориентирован исключительно на единовременную сделку, а не на создание длительных взаимовыгодных отношений с клиентами. Он предполагает, что покупатели, которые согласились на покупку товара, будут им довольны. А если и будут, то со временем забудут чувство разочарования и снова купят товар этой фирмы. Такие предположения, разумеется, не оправдываются. Исследования большей частью показывают, что покупатель не станет снова покупать товар, которым он недоволен. Что еще хуже, удовлетворенный покупатель рассказывает о товаре, который ему понравился, в среднем трем своим знакомым, а неудовлетворенный делится разочарованием в среднем с десятью.

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 маркетинга

Концепция маркетинга предполагает, что достижение компанией своих целей зависит от определения нужд и запросов целевых рынков, а также от более эффективного по сравнению с компаниями-конкурентами удовлетворения потребителей. Весьма наглядно данный принцип выражен в лозунгах некоторых компаний, в частности: “Для вас мы сделаем невозможное!” (*Marriott*), “Обслуживать на лету!” (*British Airways*), “Мы довольны только тогда, когда довольны вы!” (*GE*), “Позвольте дать вам больше, чем вы ожидаете” (*Celebrity Cruise Lines*). Квинтэссенция концепции маркетинга выражена в девизе компании *J.C. Penney*: “Делать все, что в наших силах, чтобы за каждый свой доллар клиент сполна получил потребительскую ценность, качество и удовлетворение!”

Концепция маркетинга. Предполагает, что достижение компанией своих глобальных целей зависит от определения нужд и запросов целевых рынков и от более эффективного по сравнению с компаниями-конкурентами удовлетворения потребителя.

Концепцию маркетинга часто путают с концепцией интенсификации коммерческих усилий. На рис. 1.3 схематично показаны обе концепции. Концепция интенсификации коммерческих усилий представляет собой подход *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. Концепция маркетинга, напротив, использует подход *снаружи вовнутрь*. Она 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. Как говорит Герб Келлехер, главный исполнительный директор авиакомпании *Southwest Airlines*, “у нас нет отдела маркетинга; у нас есть отдел потребителей”.⁹ Применение концепции маркетингового подхода позволяет компаниям производить то, что требуется потребителю, сочетая удовлетворение клиентов с получением прибыли. Как говорит один из руководителей компании *Ford*, “если бы мы не ориентировались на потребителей, кто тогда покупал бы наши автомобили?”

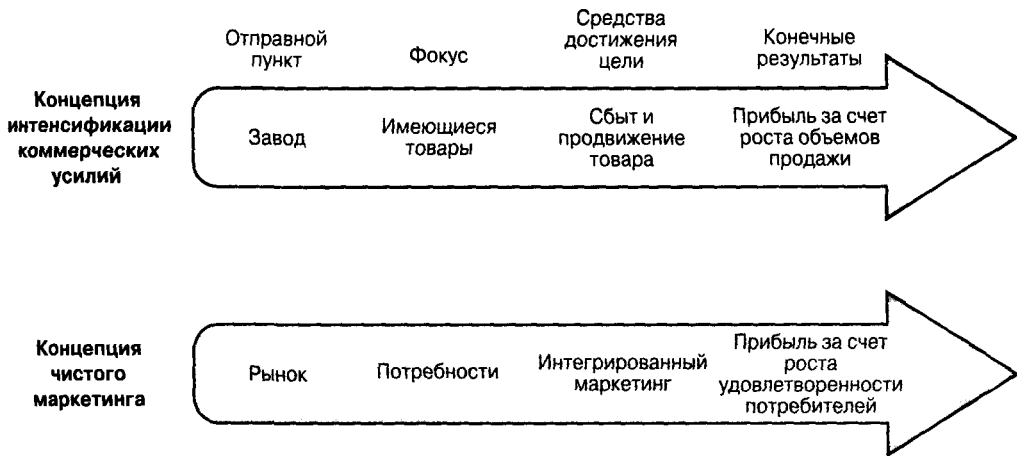


Рис. 1.3. Сравнение концепций интенсификации коммерческих усилий и маркетинга

Многие процветающие и широко известные компании работают на основе концепции маркетинга. Неизменно следуют ей, например, *Procter & Gamble*, *Disney*, *Wal-Mart*, *Marriott*, *Nordstrom*, *McDonald's*. Преуспевающая компания по торговле одеждой и спортивным снаряжением, распространяющая свою продукцию через каталоги, *L.L. Bean*, со дня своего основания руководствуется принципами марке-

тинга. В 1912 году, в одном из своих первых рекламных листов, рассылавшихся по почте, основатель компании писал так: “Я не считаю продажу состоявшейся, если клиент не испытывает удовлетворения до тех пор, пока наш товар окончательно не придет в негодность. Мы будем благодарны каждому, кто вернет товар, обнаружив в нем хоть какой-то изъян... Всеми силами мы стремимся избежать одного — чувства неудовлетворенности покупателя”.

Сегодня компания *L.L. Bean* ставит целью своей работы “всестороннее удовлетворение клиентов”. Чтобы вдохновить своих служащих на воплощение концепции маркетинга, руководство *L.L. Bean* развешивает в своих офисах плакаты такого содержания.

Кем для нас является потребитель? Потребитель — это самая важная персона для нашей компании, как бы вы с ним ни работали — лично или по почте. Не потребитель зависит от нас, а мы от него. Потребитель — не помеха нашей работе, а ее цель. Не мы делаем ему одолжение, обслуживая его, а он делает одолжение нам, позволяя себя обслуживать. Клиент — это не тот, с кем можно спорить или кому можно демонстрировать свое превосходство, потому что в споре с клиентом никто никогда не побеждал. Клиент — это человек, который обращается к нам со своими запросами, а наша работа заключается в том, чтобы удовлетворить его с выгодой для него и для нас.

Существует множество компаний, которые, на словах приняв концепцию маркетинга, на самом деле ей не следуют. Они создают *видимость* маркетинга — назначают вице-президента по маркетингу и руководителя, ответственного за конструирование, производство и реализацию изделия, составляют планы реализации и проводят маркетинговые исследования; однако все это не означает, что они *ориентируются на рынок и работают на потребителя*. Главное, чтобы компания оперативно реагировала на изменения в запросах потребителя и в стратегии конкурентов. Процветающие в прошлом компании — *General Motors, IBM, Sears, Zenith* — потеряли значительные доли рынка, потому что не сумели перестроить маркетинговую стратегию в соответствии с изменившимся рынком.

Зачастую применяя концепцию маркетинга, предприниматели просто пытаются удовлетворять выявленные потребности своих потребителей. Компании, *управляемые потребителем*, внимательно изучают сегодняшних потребителей, чтобы выявить все их потребности, узнать мнение о новых товарах и услугах, понять отношение к предпринятым маркетинговым мероприятиям. Такие компании обычно преуспевают, когда потребности четко определены и когда потребитель точно знает, чего хочет. Хотя в большинстве случаев потребители не знают, чего хотят, и даже не представляют себе возможностей производителя. Все это вынуждает предпринимателей переходить к маркетингу, *управляющему потребителем*. В этом случае компания понимает потребности потребителя лучше, чем он сам. Это понимание позволяет создавать товары и услуги, удовлетворяющие не только осознанные и четко сформулированные потребности, но и скрытые, еще не проявленные потребности потребителей.

Замечено, что потребители не отличаются даром предвидения. Скольким из нас десять или пятнадцать лет тому назад дома нужны были мобильные телефоны, факс-аппараты и ксероксы, а также круглосуточный доступ к расчетному счету, проигрыватели компакт-дисков, автомобили с бортовыми системами навигации, портативные компьютеры, MTV или электронный магазин? Как говорит Акио Морито, мечтательный руководитель компании *Sony*, «Наша цель — вести за собой потребителей, предлагая им новые товары, а не спрашивать потребителей, какие именно товары им нужны. Потребители понятия не имеют о том, что мы можем им предложить. Поэтому, вместо того чтобы проводить маркетинговые исследования, мы больше работаем над созданием нового товара и совершенствованием его возможностей и пытаемся создать рынок для этого товара через обучение потребителей и общение с ними».

Чтобы превратить компанию, ориентированную на сбыт, в компанию, ориентированную на маркетинг, требуются годы напряженной работы. Цель такого превращения — сделать удовлетворение потребителя самой сутью всей работы компании. Сегодня удовлетворение потребителя — не причуда одной отдельно взятой компании. Один из маркетинговиков как-то заметил: «В корпоративной Америке работа по удовлетворению потребителя уже стала стилем жизни... Она внедрена в корпоративную культуру так же, как информационные технологии и стратегическое планирование».

11.2.4. Концепция социально-этичного маркетинга

Суть концепции социально-этичного маркетинга можно выразить следующим образом: сначала компания выявляет нужды, потребности и интересы целевых рынков, а затем обеспечивает клиентам высшую потребительскую ценность способами, которые поддерживают (или даже улучшают) благополучие клиента и общества. Концепция социально-этичного маркетинга — самая передовая из всех пяти.

Концепция социально-этичного маркетинга. Ее суть в том, что компания должна определить нужды, потребности и интересы целевых рынков, а затем обеспечить высшую потребительскую ценность более эффективными по сравнению с конкурентами способами, которые поддерживают или улучшают благополучие как клиента, так и всего общества в целом.

Авторы концепции социально-этичного маркетинга спрашивают: можно ли считать концепцию маркетинга приемлемой в эпоху экологических проблем, истощения природных ресурсов, быстрого роста населения, глобальных экономических проблем и низкого уровня развития социальных служб? Концепция социально-этичного маркетинга помогает ответить на вопрос, всегда ли компания, которая выявляет и удовлетворяет индивидуальные запросы клиентов, делает все возможное для потребителей и общества, если оценивать ее работу за несколько десятилетий. Познакомившись с концепцией социально-этичного маркетинга, мы приходим к выводу, что концепция маркетинга не в состоянии предусмотреть возможных конфликтов между *сиюминутными потребностями* и *длительным благополучием* клиента.

Рассмотрим в качестве примера систему ресторанов быстрого питания. Общее мнение о пище, предлагаемой в этих многочисленных заведениях, таково: вкусно, удобно и недорого. Однако растет количество потребителей и экологических организаций, которые смотрят на сети быстрого питания по-другому. Они считают, что гамбургеры, жареные цыплята, картофель фри и тому подобное — нездоровая пища, слишком жирная и соленая. Удобная упаковка одновременно становится источником загрязнения окружающей среды. Следовательно, стремясь удовлетворить нужды потребителей, рестораны быстрого питания в то же время создают угрозу здоровью своих клиентов и экологические проблемы.¹⁰

Такого рода озабоченность и конфликты привели к возникновению концепции социально-этичного маркетинга. Как показано на рис. 1.4, эта концепция призывает маркетологов добиваться равновесия между тремя целями маркетинга: прибылью компании, нуждами потребителей и интересами общества. Прежде большинство компаний принимало решения по маркетингу, ориентируясь в основном на сиюминутную прибыль компании. Однако постепенно компании начали осознавать значение долговременного удовлетворения потребительских нужд и перешли, таким образом, к концепции маркетинга. Сегодня все больше компаний при принятии маркетинговых решений задумываются об интересах общества.

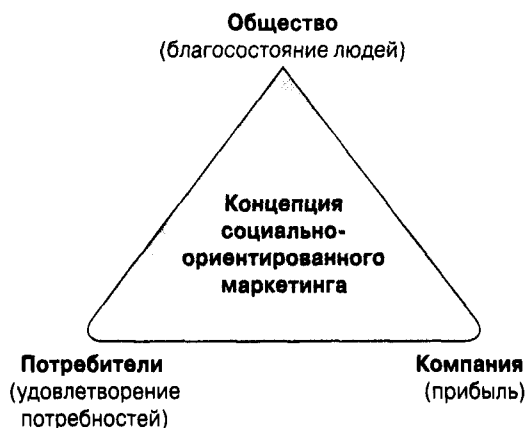


Рис. 1.4. Три аспекта концепции социально-этичного маркетинга

Одна из таких компаний — *Johnson & Johnson*. По результатам недавнего опроса, проведенного журналом *Fortune*, именно *Johnson & Johnson* оказалась лучшей среди американских компаний в плане социальной и экологической ответственности. Забота *Johnson & Johnson* об интересах общества выражена в документе, названном “Наше кредо”. В этом документе декларируется открытость, честность политики компании, а также то, что интересы людей для *Johnson & Johnson* важнее прибыли. Согласно этому документу *Johnson & Johnson* скорее согласится нести убытки, чем допустит появление некачественного продукта. Кроме того, компания поддерживает множество социальных программ, в том числе занятости населения, которые приносят пользу клиентам, служащим *Johnson & Johnson* и окружающей среде. Исполнительный ди-

ректор компании выразил это следующим образом: “Если мы будем стараться всегда делать добрые дела, то в конечном счете рынок вознаградит нас за это”.

Эти слова компания подкрепляет делами. Вспомним трагический случай, когда восемь человек умерло, отравившись Tylenol — одним из препаратов производства *Johnson & Johnson*, в таблетках которого оказался цианистый калий. Хотя руководство компании ни минуты не сомневалось, что препарат был подменен в магазинах, оно немедленно отозвало всю продукцию этого наименования. В тот момент для компании это обернулось потерей 240 млн. долл. Но с точки зрения более отдаленной перспективы такая реакция компании показала, насколько важно для *Johnson & Johnson* доверие потребителей: благодаря этому решительному шагу Tylenol продолжает оставаться самым популярным в Америке болеутоляющим средством. Этот и подобные случаи убедили руководство *Johnson & Johnson* в том, что честная политика выгодна и клиентам, и компании. Вот что говорит по этому поводу исполнительный директор: “Принципы, изложенные в «Нашем кредо», не стоит расценивать как программу помощи всем и каждому... Это просто хороший бизнес”.¹¹ Таким образом, многолетняя приверженность компании *Johnson & Johnson* своим клиентам и обществу в целом сделали ее одной из самых популярных в Америке — и одной из самых процветающих.

1.3. Составление маркетингового плана и разработка маркетинговой программы

Маркетинговая стратегия компании определяет, каких клиентов будет обслуживать эта компания и как она будет создавать стоимость для этих клиентов. Далее, специалисты по маркетингу разрабатывают маркетинговую программу, которая будет фактически обеспечивать целевым клиентам указанную потребительскую ценность. Воплощая маркетинговую стратегию на практике, маркетинговая программа формирует благоприятные отношения с клиентами. Маркетинговая программа состоит из *маркетингового комплекса* соответствующей фирмы, т.е. совокупности маркетинговых инструментов, которые эта фирма использует для практической реализации своей маркетинговой стратегии.

Важнейшие инструменты маркетингового комплекса делятся на четыре обширные группы, называемые *четырьмя “P”* маркетинга: продукт (product), цена (price), место (place) и промоушен (promotion). Чтобы обеспечить клиентам свое предложение стоимости, фирма должна вначале создать рыночное предложение (продукт), удовлетворяющее определенную нужду потребителей. Фирма должна решить, какую сумму она запросит за это предложение (т.е. она должна установить цену) и каким образом она сделает это предложение доступным для своих целевых потребителей (т.е. она должна определить место). Наконец фирма должна сообщить своим целевым клиентам о своем предложении и убедить их в достоинствах этого предложения (т.е. осуществить промоушен). В последующих главах мы подробнее рассмотрим маркетинговые программы и маркетинговый комплекс.

1.4. Формирование отношений с клиентами

Первые три этапа маркетингового процесса (уяснение рынка, с которым намерена работать компания, и нужд соответствующих клиентов, разработка клиенто-ориентированной маркетинговой стратегии и составление маркетинговых программ) приводят компанию к четвертому и самому важному этапу — формированию прибыльных отношений с клиентами.

1.4.1. 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 клиентами с целью максимизации лояльности клиентов к данной компании. Мы обсудим эту, более узкую CRM-деятельность в одной из последующих глав, посвященной маркетинговой информации.

Управление отношениями с клиентами. Совокупный процесс формирования и поддержания прибыльных отношений с клиентами путем обеспечения повышенной потребительской ценности и удовлетворения нужд клиентов.

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 совокупный процесс формирования и поддержания прибыльных отношений с клиентами путем обеспечения повышенной потребительской ценности и удовлетворения нужд клиентов. Такое определение управления отношениями с клиентами касается всех аспектов приобретения, удержания и воспитания клиентов.

Строительные блоки отношений с клиентами: потребительская ценность и удовлетворение нужд клиентов

Ключом к формированию долговременных отношений с клиентами является создание повышенной потребительской ценности и удовлетворение нужд клиентов. Удовлетворенные клиенты гораздо чаще оказываются лояльными клиентами, увеличивая тем самым долю рынка, принадлежащую соответствующей компании.

Потребительская ценность. Привлечь и удержать клиентов бывает весьма непросто. 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 ценность, ощущаемую клиентом (customer perceived value). Ценность, ощущаемая клиентом, — это оценка данным клиентом разницы между всеми выгодами и всеми

издержками определенного рыночного предложения в сравнении с выгодами и издержками конкурирующих рыночных предложений.

Ценность, ощущаемая клиентом. Оценка данным клиентом разницы между всеми выгодами и всеми издержками определенного рыночного предложения в сравнении с выгодами и издержками конкурирующих рыночных предложений.

Например, владельцы гибридного автомобиля Prius (изготовитель — компания *Toyota*) получают целый ряд преимуществ. Самым очевидным преимуществом является экономичность двигателя. Однако, покупая автомобиль Prius, человек может получить и такие выгоды, как более высокий собственный социальный статус и более благоприятный имидж. Вождение автомобиля Prius делает человека (в том числе в глазах других людей) более ответственным в плане защиты окружающей среды. Принимая решение о покупке автомобиля Prius, потребители взвешивают эти, а также другие ощущаемые выгоды (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 преимущества (ценность) владения автомобилем Prius с преимуществами владения гибридными или негибридными автомобилями других марок. В конечном счете они выбирают бренд, который обеспечивает им наивысшую ощущаемую 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 об *ощущаемой* ценности. Можно ли, например, утверждать, что Prius действительно является самым экономичным вариантом автомобиля? В действительности вам может понадобиться не один год для того, чтобы сэкономить на топливе сумму, которая компенсировала бы повышенную цену такого автомобиля. Однако покупателям автомобиля Prius *кажется*, что они получают реальную ценность (выгоду). Недавно проведенный опрос 69 тысяч покупателей новых автомобилей показал, что, по мнению владельцев Prius, они получили за свои деньги в целом более высокую ценность, чем покупатели гибридных автомобилей любых других марок.¹²

Удовлетворенность клиента. Удовлетворенность клиента (customer satisfaction) зависит от ощущаемой эффективности соответствующего продукта в сравнении с ожиданиями этого клиента. Если эффективность продукта не отвечает ожиданиям его покупателя, у покупателя возникает чувство неудовлетворенности. Если же эффективность продукта отвечает ожиданиям его покупателя, у покупателя возникает чувство удовлетворенности. А если эффективность продукта превосходит ожидания его покупателя, то у покупателя возникает чувство глубокого удовлетворения или даже восхищения.

Выдающиеся маркетинговые компании делают все возможное и невозможное, чтобы оставить у своих важнейших клиентов чувство удовлетворенности. Клиенты, испытывающие чувство глубокого удовлетворения, как правило, совершают повторные покупки соответствующего продукта у той же компании и советуют

другим пользоваться услугами именно этой компании. Результаты большинства исследований показывают, что высокие уровни удовлетворенности клиентов способствуют повышению лояльности клиентов, что, в свою очередь, ведет к улучшению показателей соответствующей компании. Задача в данном случае заключается в том, чтобы ожидания клиентов отвечали возможностям компании. Опытные компании пытаются вызвать у своих клиентов чувство *восхищения*, обещая им меньше того, что они получают в действительности. Восхищенные клиенты не только совершают повторные покупки, но и становятся “клиентами-евангелистами”, которые рассказывают другим о собственном удачном опыте, связанном с покупкой соответствующего продукта (см. врезку “Маркетинг в действии 1.1”).

Удовлетворенность клиента. Степень, в которой ощущаемая эффективность продукта отвечает ожиданиям его покупателя.

Маркетинг в действии 1.1

Bike Friday: как воспитываются “клиенты-евангелисты”

Маргарет Дей обожает говорить о своем велосипеде. Во всяком случае это нравится ей не меньше, чем кататься на велосипеде. Похоже, это именно то, что требуется компании *Bike Friday*, которая изготавливает велосипеды по индивидуальным заказам. С тех пор как в 1995 году Маргарет Дей, пожилая австралийка, которой уже давно перевалило за 70, купила для себя первый в ее жизни велосипед, по ее совету приобрели велосипеды той же компании около ста других клиентов. Это означает, что компания заработала более 300 тыс. долл. на продаже этим клиентам велосипедов. “Мне хочется рассказывать о компании *Bike Friday* буквально каждому встречному”, — говорит Маргарет Дей. Только в марте по ее совету покупатели приобрели велосипеды компании *Bike Friday* на общую сумму, которая составляет почти 5 тыс. долл.

Такого рода лояльность купить невозможно, однако ее можно культивировать. Именно этим и занимается *Green Gear Cycling* (более широко известная как *Bike Friday*). Посредством байкерских клубов, информационных бюллетеней, Web-форумов и программы вознаграждений за рекомендацию покупать велосипеды компании *Bike Friday* она сформировала сообщество восхищенных “клиентов-евангелистов”, мнения которых, передаваемые из уст в уста, оказались для *Bike Friday* более эффективным средством рекламы ее продукции, чем проведение дорогостоящей рекламной кампании. “Мы приглашаем к сотрудничеству ключевых клиентов, которые охотно поддерживают эту идею, — говорит одна из сотрудниц *Bike Friday* Линетт Чанг. — Они привлекают других клиентов, в результате чего образуется сообщество лояльных клиентов *Bike Friday*”.

Линетт Чанг — главный “клиент-евангелист” *Bike Friday*, официальный “Всемирный путешественник” (*World Traveler*) этой компании и руководитель отдела маркетинга. Ее задачей является обеспечение восхищения клиентов и формирование взаимовыгодных отношений с клиентами. “Роль «клиента-евангелиста» заключается в том, чтобы установить связь с кем-нибудь из людей. Обеспечивая лояльность и рекламируя бренд, вы должны понимать, что формирование бренда — задача, рассчитанная на долговременную перспективу”. *Bike Friday* — небольшая компания, маркетинговый бюджет которой очень незначителен. Поэтому стратегия *Bike Friday*, основанная на использовании “клиентов-евангелистов”, сыграла решающую роль в успехе этой компании.

Весьма кстати оказалось и то обстоятельство, что необычный внешний вид этих дорожных велосипедов привлекает повышенное внимание людей, ведь среди них может оказаться немало потенциальных покупателей велосипедов *Bike Friday*. Складные велосипеды этой компании разбираются и собираются за считанные минуты, упаковываются в стандартные сумки, которые можно сдавать в багаж во время перелетов. В то же время езда на таких велосипедах не менее комфортна, чем езда на обычных велосипедах. Фактор любопытства оказался чрезвычайно эффективным средством выхода на новых клиентов, особенно в первые годы существования этой компании, когда денег на маркетинг у нее практически не было. "Природа любой привычки заключается в том, что вы должны заполучить или создать некую группу по интересам, группу, характеризующуюся общностью территории, или определенный культ, — говорит Линетт Чанг. — Мы называем это общиной". Учитывая особую природу целевого рынка данной компании, формирование отношений и создание общины не лишено смысла. "Клиенты *Bike Friday* — это не какие-нибудь ветреные подростки, — говорит один из обозревателей, — а люди, которым перевалило за четвертый десяток лет, прочно стоящие на ногах профессионалы, которым приходится много ездить и которые высоко ценят персонализированное обслуживание". Web-сайт *Bike Friday*, информационный бюллетень и каталог этой компании полны фотографий счастливых обладателей велосипедов компании *Bike Friday*, которые дают им возможность путешествовать по всему миру.

Bike Friday формировала это сообщество клиентов несколькими способами, главным среди которых является наличие 30 клубов *Bike Friday Clubs of America*. (Впрочем, такие клубы уже существуют не только в Америке.) Линетт Чанг описывает эти сообщества как специализированные самоуправляемые центры лояльности, деятельность которых служит некой социальной нишей для любителей езды на велосипеде и помогает привлекать для компании новых клиентов. Членом таких клубов может стать каждый любитель езды на велосипеде — независимо от того, велосипедом какой фирмы он пользуется. Однако энтузиастам *Bike Friday*, как правило, требуется не очень много времени для того, чтобы убедить в преимуществах велосипедов этой компании каждого, кто еще не сделал свой окончательный выбор.

Страничка "Community" ("Сообщество") на Web-сайте *Bike Friday* приглашает новых владельцев велосипедов этой компании вступить в сообщество сторонников *Bike Friday*: "Покупка дорожного велосипеда компании *Bike Friday* — это только начало. Теперь вы автоматически становитесь членом семьи энтузиастов *Bike Friday*, которые колесят по нашей планете на своих велосипедах". Web-сайт *Bike Friday* также приглашает всех желающих присылать свои фотографии и делиться историями о своих путешествиях на велосипеде. "Мы хотели бы увидеть, как вы пользуетесь своим новым велосипедом", — гласит текст, размещенный на этом Web-сайте. Чтобы обеспечить взаимодействие со своими клиентами, *Bike Friday* организует посредством электронной почты обмен полезными советами, маленькими хитростями и идеями относительно дальних велосипедных путешествий между владельцами велосипедов этой компании. Система такого обмена полезной информацией носит название *Yak!*. Предоставляя владельцам велосипедов *Bike Friday* возможность общаться и обмениваться полезной информацией, эта система служит в то же время великолепным средством обратной связи. Линетт Чанг ежедневно прочитывает информацию, появляющуюся на этом форуме, и продумывает новые способы, с помощью которых можно было бы вызвать еще большее восхищение клиентов.

Энтузиастам *Bike Friday*, как правило, не терпится поделиться с другими своими впечатлениями о достоинствах велосипедов этой компании. Поэтому компания фор-

мализует соответствующий процесс посредством программы вознаграждения за рекомендацию покупать велосипеды *Bike Friday*. Клиенты получают комплект из 12 заранее оплаченных почтовых открыток, на которых указаны их фамилия, а также фамилия эксперта *Bike Friday*, который продал им велосипед. Когда клиенты встречают кого-либо, кто проявляет интерес к их велосипеду, этот человек (потенциальный клиент!) заполняет открытку и опускает ее в почтовый ящик. В ответ *Bike Friday* присылает ему соответствующую информацию. Кроме того, информация об этом потенциальном клиенте заносится в базу данных компании, чтобы человек, который порекомендовал этому потенциальному клиенту обратиться в *Bike Friday*, мог получить вознаграждение, если этот потенциальный клиент купит велосипед данной компании. Вознаграждением является либо чек на 50 долл., либо кредит на 75 долл., с помощью которого можно оплатить покупку будущих продуктов *Bike Friday*. В течение прошлого года "евангелист" Маргарет Дей накопила таких вознаграждений на сумму, достаточную для покупки велосипеда за 2 тыс. долл.

Все это восхищение клиентов обернулось для *Bike Friday* весомой прибылью и создало то, что, в сущности, является добровольным сбытовым персоналом компании, в роли которого выступают клиенты *Bike Friday*. Восхищенные клиенты выглядят подчас куда убедительнее, чем рекламные ролики и прочие формальные маркетинговые коммуникации. "Эти люди на собственном опыте испытали ваш продукт или услугу, — говорит один из специалистов по маркетинговым коммуникациям. — Они с таким неподдельным энтузиазмом рассказывают об этом, что их словам трудно не поверить". На данный момент реализуемая *Bike Friday* программа рекомендаций позволила этой компании приобрести по меньшей мере треть из ее нынешних 10 тысяч клиентов. Только в прошлом году 29% продаж этой компании обеспечили покупатели, обратившиеся в *Bike Friday* по рекомендации ее клиентов. "В прежние времена мы гораздо шире пользовались пресс-релизами и формальной рекламой, — поясняет Ханна Шольц, менеджер по маркетингу *Bike Friday*. — Но вскоре мы поняли, что самую лучшую рекламу создают наши клиенты — если, конечно, мы сумели сделать их счастливыми клиентами".

Источники. Фрагменты, заимствованные из "The Power of One", CMO, October 2005, размещены на www.stomagazine.com/read/100105/power_one.html. Другие цитаты и информация заимствованы из статьи Ben McConnell and Jackie Huba, "The Evangelist with the Folding Bicycle", October 2002, размещенной на www.creatingcustomerevangelists.com/resources/evangelists/Lynette_chiangasp; и www.bikefriday.com, November 2006.

Для компаний, которые хотят вызвать у своих клиентов чувство восхищения, исключительная потребительская ценность и исключительный уровень обслуживания — это нечто большее, чем определенная совокупность политик или действий. Это определенный настрой компании в целом и важная составляющая культуры этой компании. Рассмотрим следующий пример.¹³

Некий гражданин впервые в жизни купил автомобиль Lexus — агрегат за 45 тыс. долл. Этот гражданин мог позволить себе Mercedes, BMW или Cadillac, однако он купил 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 салона 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 педаль акселератора и ощущает приятный холодок

в желудке, когда за считанные секунды скорость возрастает почти до 180 км/ч. 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 Lexus этого покупателя 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” клиента в “пожизненного”. Подобные действия автомеханика не стоят его компании ни цента. Тем не менее они упрочивают отношения клиента с компанией в такой степени, которая может обернуться для нее прибылью, исчисляемой суммой со многими нулями и называемой “пожизненной стоимостью клиента”. Подобные действия всех дилеров Lexus, направленные на формирование отношений с клиентами этой компании, сделали ее ведущим производителем автомобилей повышенной комфортности.

Однако несмотря на то что клиенто-ориентированная фирма стремится вызвать у своих клиентов более высокие уровни удовлетворенности, чем это удастся ее конкурентам, она не пытается *максимизировать* чувство удовлетворенности своих клиентов. Компания может всегда повысить степень удовлетворенности своих клиентов путем снижения цены или расширения спектра оказываемых ею услуг. Но это может привести к снижению прибыли. Таким образом, цель маркетинга заключается в том, чтобы обеспечивать потребительскую ценность *с выгодой для себя*. Такой подход требует соблюдения очень тонкого баланса: компания в любом случае должна продолжать обеспечивать большую потребительскую ценность и удовлетворенность своих клиентов, не жертвуя при этом собственными интересами.

Уровни отношений с клиентами и инструменты формирования отношений с клиентами

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 клиентов, 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 своих клиентов, купивших стиральный порошок Tide, чтобы познакомиться с ними. Вместо этого P&G формирует отношения с клиентами посредством рекламы, выстраивающей положительный имидж данного бренда, путем стимулирования сбыта, путем 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 *полностью партнерские отношения* 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.¹⁴

Чтобы сформировать благоприятные отношения со своими клиентами, компании могут добавлять определенные структурные связи, а также предусматривать для своих клиентов ряд финансовых и социальных льгот. Промышленная компания может поставлять своим клиентам специальное оборудование или предоставлять им Интернет-ссылки, которые помогут им управлять своими заказами, платежной ведомостью или товарно-материальными запасами. Например, компания *McKesson Corporation*, ведущий оптовый торговец фармацевтической продукцией, создала систему Supply Management Online, которая помогает клиентам этой компании (предприятиям розничной торговли фармацевтической продукцией) 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.^{15, 16}

1.4.2. Изменчивая природа отношений с клиентами

В наши дни наблюдаются разительные перемены в отношениях компаний со своими клиентами. Вчерашние компании ориентировались на массовый маркетинг, охватывающий всех клиентов, находящихся “на расстоянии вытянутой руки” от компании. Сегодняшние компании выстраивают более непосредственные 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. Сегодня большинство компаний понимают, что им нет необходимости поддерживать отношения со *всеми* клиентами. Вместо этого

компании нацеливаются на относительно небольшое число клиентов, способных принести компании значительную прибыль. Такой подход носит название *избирательного управления отношениями*. Многие компании в наши дни используют анализ прибыльности клиентов, пытаясь заранее “отбраковать” невыгодных для себя клиентов и нацелиться на выгодных, которых они будут ублажать всеми доступными им способами. Выявив таких прибыльных клиентов, фирма может создать для них привлекательные 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 счету клиента, активность клиента, пользование дополнительными услугами банка, посещение филиалов банка и другие “переменные”. Большинство банков поощряет своих прибыльных клиентов, располагающих крупными балансами, предоставлением им дополнительных услуг, тогда как невыгодные клиенты, располагающие незначительными балансами, как правило, встречаются в банке весьма прохладный прием. Однако банк *ING Direct* подходит к проблеме выбора клиентов несколько по-другому. *ING Direct* стремится установить отношения с клиентами, которые вообще не нуждаются в дорогостоящем “уходе” за собой, и, напротив, избавляется от клиентов, которые требуют такого ухода.¹⁷

ING Direct — это своего рода “сеть быстрого питания” в мире финансовых услуг. Располагая пакетом предложений, включающим хранение денег на сберегательных счетах, депозитные сертификаты и займы под собственный капитал, банк *ING Direct* не предлагает своим клиентам никаких “излишеств”. Тем не менее его прибыли являются предметом зависти многих других банков (только в прошлом году они взлетели более чем на 200%). В чем же секрет *ING Direct*? Секрет этого банка заключается в избирательном управлении отношениями с клиентами. *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* “изгоняет” чересчур требовательных клиентов. Решительно избавляясь от клиентов, обслуживание которых отнимает слишком много времени, эта компания добилась того, что величина ее издержек в расчете на одного клиента составляет лишь треть от соответствующего среднеотраслевого показателя.

Главный исполнительный директор Аркадий Кульманн (Arkadi Kuhlmann) поясняет: “Нам нужно сокращать издержки, что совершенно невозможно, если клиенты хотят, чтобы с ними постоянно нянчились. Если ответ на одно обращение клиента в среднем обходится нам в 5,25 долл., а наш среднемесячный доход от клиента составляет 12 долл., то для того, чтобы наши издержки достигли

недопустимо высокого уровня, требуется обзавестись ста тысячами 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 подобные методы обслуживания могут вызвать недовольство, нам не остается ничего другого, как мягко указать таким клиентам на дверь».

1.4.3. Установление долгосрочных отношений с потребителями

Сегодня компании не только внимательнее выбирают своих потребителей, но и стараются построить с избранными более прочные и длительные отношения. В прошлом многие компании концентрировали свои усилия на поиске *новых потребителей* для *продажи* им своей продукции. В последние годы подход к работе с потребителями изменился — теперь компании стараются *удержать имеющихся потребителей* и построить с ними долгосрочные *отношения*, основанные на предоставлении высшей потребительской ценности и максимальном удовлетворении их потребностей. Быстрыми темпами меняются и цели компаний — от получения максимального дохода от каждой сделки до получения стабильных доходов от отдельных клиентов, сотрудничая с ними на протяжении всей их «потребительской жизни».

Если компания усердно трудится над удержанием своих клиентов, конкурентам приходится тратить еще больше усилий на привлечение новых потребителей. Именно поэтому маркетологи сейчас тратят меньше времени на разработку мероприятий, направленных на увеличение «доли рынка», и больше внимания уделяют поиску путей увеличения «доли потребителей». Они предлагают большее разнообразие товаров и услуг уже имеющимся потребителям и обучают сотрудников методам перекрестных продаж и распродаж для увеличения объема покупок существующими потребителями. Например, компания *Amazon.com* начинала свою деятельность как виртуальный книжный магазин, но сейчас она продает аудио- и видеотовары, сувениры, игрушки, бытовую технику, товары для создания домашнего уюта и даже устраивает виртуальные аукционы. Все это увеличивает объем продаж в расчете на одного покупателя. Кроме того, зная, что именно тот или иной покупатель приобре-

тал раньше, компания рекомендует книги, компакт-диски или видеокассеты, которые, по ее мнению, могут представлять интерес для данного потребителя. Благодаря такому подходу именно *Amazon.com* достается большая часть средств потребителей, расходуемых на развлечения и отдых.¹⁸

Непосредственное взаимодействие с потребителями

Сегодня, кроме построения более прочных отношений, многие компании пытаются воспользоваться преимуществом новых технологий, которые позволяют им строить *непосредственные* отношения с их потребителями. Действительно, прямой маркетинг переживает пору расцвета. Сегодня вы можете приобрести практически любой товар в виртуальном магазине. Иногда для этого не нужно даже выходить из дома. Можно воспользоваться телефоном, каталогами, киосками и услугами электронной торговли. Например, посетители Интернета могут внимательно рассмотреть практически любой выбранный товар, почитать инструкции, “прошвырнуться” по виртуальным магазинам, чтобы найти наилучшую цену и условия доставки, пообщаться с консультантами виртуальных магазинов и даже разместить заказ и оплатить его — и все это с помощью нескольких щелчков мышью. Объемы торговли товарами производственного назначения через Интернет увеличиваются еще быстрее, чем объемы виртуальной торговли потребительскими товарами. Работники отделов материально-технического снабжения предприятий регулярно делают закупки через Интернет, при этом диапазон закупок самый разнообразный — начиная с обычных офисных принадлежностей и заканчивая дорогой высокотехнологичной компьютерной техникой.

Одни компании, такие как *Dell Computer*, *Lands' End*, *1-800-Flowers* и *Amazon.com*, торгуют *только* через прямые каналы. Другие компании используют непосредственное общение с потребителями в дополнение к своим коммуникационным каналам и каналам распределения. Например, компания *Procter & Gamble* продает одноразовые подгузники *Pampers* через розничных торговцев, поддерживая их очень дорогостоящими рекламными кампаниями в СМИ. В то же время *P&G* использует свой Web-сайт *www.Pampers.com* для установления отношений с молодыми родителями, предоставляя им информацию и советы по различным вопросам, начиная от того, как правильно пеленать ребенка, и заканчивая уходом за ребенком на разных этапах его развития. Вы не сможете приобрести фломастеры на Web-сайте компании *Crayola* (*www.crayola.com*), зато на этом же Web-сайте вы найдете советы по выведению пятен, оставленных фломастерами, с ваших любимых ковров или только что окрашенных стен.

Активное использование прямого маркетинга заставило компании пересмотреть роль покупателя в отношениях с продавцами. Потребители перестали быть неподвижной мишенью для всех маркетинговых усилий компании. Сегодня они играют активную роль в разработке товаров и даже в совершенствовании процесса производства. Используя Интернет, многие компании предоставляют потребителям возможность моделировать товары по собственному вкусу. Например, покупатели на Web-сайте компании *Lands' End* (*www.LandsEnd.com*) могут создать “модель самого

себя” с таким же, как у них (покупателей) цветом волос, с такими же ростом и фигурой. Потом они отправляются в “примерочную”, где можно выбрать любую одежду и увидеть, как она будет смотреться на модели. Web-сайт также предлагает советы по подбору одежды и созданию собственного стиля в одежде, исходя из предоставленных покупателями данных о своей фигуре.

Некоторые маркетологи провозгласили прямой маркетинг “моделью маркетинга нового тысячелетия”. Они считают, что настанет день, когда любая продажа и покупка будет результатом непосредственного общения компаний со своими потребителями. Другие маркетологи хотя и соглашаются с мнением своих коллег о том, что прямой маркетинг будет играть все возрастающую роль, все же считают прямой маркетинг просто одним из методов работы на рынке. Мы рассмотрим особенности использования прямого маркетинга в деятельности компании в главе 17.

1.4.4. Отношения с партнерами по маркетингу

Сегодня, в эпоху единения, важные изменения происходят и в формах взаимодействия маркетологов с сотрудниками других подразделений компании и с внешней средой. Цель этих изменений — объединение усилий для предоставления наивысшей потребительской ценности.

Внутреннее взаимодействие

Долгое время маркетологи играли роль посредников: сначала, общаясь с потребителями, они выясняли их потребности, а затем сообщали полученные сведения разным отделам компании, которые пытались их удовлетворить. Раньше считалось, что маркетинг — это прерогатива отдела маркетинга, отдела продаж и сервисных служб. Однако сегодня благодаря новым коммуникационным технологиям каждый функциональный отдел компании может общаться с потребителями. Сегодня маркетологи лишились эксклюзивного права на общение с потребителями. В соответствии с новейшими концепциями маркетинга каждый сотрудник компании должен ориентироваться на потребителя. Дэвид Паккард, соучредитель компании *Hewlett-Packard*, прозорливо заметил: “Маркетинг настолько важен, что им не может заниматься только отдел маркетинга”¹⁹.

Сегодняшние прогрессивные компании реорганизуют свою деятельность, чтобы полнее соответствовать потребностям своих потребителей. Для создания потребительской ценности фирмы объединяют усилия сотрудников разных отделов, а не работают как раньше, когда каждый отдел преследовал только свои цели. Сегодня с потребителями работают не только торговые агенты и маркетологи, но и межфункциональные команды специалистов. Например, *Procter & Gamble* закрепляет “группу по работе с клиентами” за каждым большим розничным торговцем. Эти группы, состоящие из сотрудников отдела продаж и маркетинга, специалистов по логистике и товароведов, маркетинговых и финансовых аналитиков и других сотрудников, координируют усилия различных отделов *P&G*, занимающихся обслуживанием розничного торговца, и помогают своему партнеру добиться успеха.

Маркетинговые партнеры за пределами фирмы

Перемены происходят также во взаимодействии специалистов по маркетингу с поставщиками, партнерами по каналу и даже с конкурентами. 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* (supply chain) описывает более протяженный канал, простирающийся от добычи и переработки сырья и изготовления компонентов до производства 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* (supply chain management) многие компании в наши дни укрепляют свои связи с партнерами, являющимися звеньями 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 ценности. 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 и удержанию существующих клиентов.

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 известными 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. Подчас даже конкуренты сотрудничают во имя получения взаимной выгоды.

До недавнего времени компании *Time Warner* и *CBS* выступали в роли операторов конкурирующих сетей кабельного телевидения (*WB* и *UPN* соответственно). Но обе эти компании стремились привлечь достаточное количество зрителей, чтобы сделать прибыльными свои весьма скромные кабельные сети. С этой целью два конкурента объединили свои кабельные сети в единую, более крупную сеть, создав совместное долевое предприятие (50×50) под названием *CW*, которое ориентируется на весьма прибыльную группу клиентов в возрасте от 18 до 34 лет. Эта новая кабельная сеть намерена транслировать самые популярные телешоу, которые ранее транслировались старыми сетями *WB* и *UPN* (например, *Девушки из Смоллвилля* и *Гилмора* от *WB*, а также *Вероника Марс* и *Следующая топ-модель Америки* от *UPN*). *CW*, рекламируемая компаниями-партнерами как “новая пятая сеть”, должна оказаться рентабельным предприятием с самого начала своей деятельности. “Нам удалось сохранить лучшее, чем располагала каждая из компаний-партнеров, — утверждает один из руководителей *CBS*. — Это довольно хороший способ начать работу новой сети”.²⁰

Вот что говорит по этому поводу Джим Келли (*Jim Kelly*), бывший главный исполнительный 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»”.²¹

1.5 Получение стоимости от клиентов

Первые четыре этапа маркетингового процесса предполагают формирование отношений с клиентами путем создания и обеспечения повышенной потребительской ценности. Последний этап предполагает получение стоимости от клиентов в форме нынешних и будущих продаж, получения прибыли и увеличения доли рынка, принадлежащей компании. Создавая повышенную потребительскую ценность, фирма повышает степень удовлетворенности своих клиентов, обеспечивая их лояльность и стимулируя их повторные покупки у данной фирмы. Это, в свою очередь, означает повышение прибыли данной фирмы в долгосрочной перспективе. Ниже рассматриваются результаты создания потребительской ценности: обеспечение лояльности клиентов и их удержание, увеличение доли рынка, принадлежащей компании, и ее доли у клиента, а также повышение клиентского капитала.

1.5.1. Обеспечение лояльности клиентов и их удержание

Хорошо поставленное управление отношениями с клиентами приводит клиентов в восхищение. Восхищенные клиенты, в свою очередь, хранят лояльность “своей” фирме и способствуют распространению выгодных данной компании слухов как о самой компании, так и о ее продуктах. Результаты многочисленных исследований показывают большие различия в степени лояльности клиентов, не испытывающих особого удовлетворения от соответствующей 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.²²

Компании постепенно начинают осознавать, что потеря клиента означает нечто гораздо большее, чем упущенная возможность однократной продажи своего продукта этому клиенту. Потеря 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 стоимость клиента** (customer lifetime value).

Пожизненная стоимость клиента. Стоимость целого потока покупок, которые данный клиент мог бы совершить на протяжении значительного отрезка своей жизни, в течение которого он сохраняет лояльность определенной фирме.

Стью Леонард (Stew Leonard), который заведует высокорентабельным четырехэтажным супермаркетом в Нью-Йорке, утверждает, что каждый раз, когда он видит недовольного клиента, можно считать, что его фирма уже потеряла примерно 50 тыс. долл. Чем это объясняется? Это объясняется тем, что постоянный покупатель в среднем расходует на покупки в его супермаркете около 100 долл. 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 Стю Леонарда и отдаст предпочтение какому-либо другому супермаркету, то Стю Леонард потеряет доход, сумма которого составляет примерно 50 тыс. долл. Эта потеря может оказаться гораздо большей, если неудовлетворенный клиент начнет делиться своими замечаниями с другими потенциальными клиентами и отговорит их делать покупки в супермаркете Стю Леонарда. Чтобы склонить клиентов к регулярному посещению своего супермаркета, Стю Леонард создал то, что с легкой руки журналистов *New York Times* получило название “Диснейленд 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, Стю Леонард расширял свой бизнес ускоренными темпами. К исходному магазину было добавлено 29 пристроек. В настоящее время супермаркет Стю Леонарда ежедневно обслуживает свыше 250 тысяч посетителей. Этот легион лояльных клиентов в значительной степени является результатом серьезного подхода Стю Леонарда к обслуживанию своих покупателей. Правило № 1 Стю Леонарда гласит: “Покупатель всегда прав”; правило № 2 гласит: “Если покупатель все же окажется не прав, тогда еще раз см. правило № 1!”²³

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 ей на протяжении своей жизни 600 тыс. долл. Пожизненная стоимость клиента компании *Taco Bell* превышает 12 тыс. долл. Таким образом, меры по удержанию и воспитанию 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 своим клиентом.²⁴

Это означает, что компании должны ориентироваться на формирование благоприятных отношений со своими клиентами. Восхищение клиентов обеспечивает не просто их 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 к вам вернуться. “Мы ведем ожесточенную борьбу за каждого своего клиента, — заявляет руководитель одного из маркетинговых подразделений *L.L.Bean*. — Мы стремимся узнать как можно больше о потребностях и желаниях наших клиентов и стараемся дать им больше, чем они ожидали.”²⁵

5.2. Выстраивание клиентского капитала

Теперь для нас очевидна важность не только приобретения компаниями новых клиентов, но и удержания и воспитания уже имеющихся у них клиентов. Вот что говорит в связи с этим один из консультантов по маркетингу: “Единственной стоимостью, которую ваша компания будет создавать в любом случае, является стоимость, источником которой являются клиенты — те, которые уже имеются у компании, и те, которые появятся у нее в будущем. Без клиентов у вас не может быть бизнеса.”²⁶ 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 стоимость, а также занимать большую долю в общем объеме совершаемых ими покупок.

Формирование благоприятных отношений с наиболее подходящими клиентами

Компании должны научиться умело управлять своим клиентским капиталом²⁷. Они должны относиться к клиентам, как к своим важнейшим активам, которыми необходимо эффективно управлять и которые следует максимизировать. Однако не всех клиентов (и даже не всех лояльных клиентов) можно рассматривать как инвестиции, оправданные с экономической точки зрения. Это может показаться странным, но какая-то часть лояльных клиентов может оказаться для компании нерентабельной²⁸ 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 из клиентов, 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.”²⁹

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 разделены на четыре группы, с каждой из которых компания выстраивает особые отношения.³⁰ Для каждой из таких групп требуется особая стратегия управления их отношениями с компанией. “Чужаки” демонстрируют низкую рентабельность и невысокую предполагаемую лояльность. Между предложениями данной компании и потребностями этой категории клиентов наблюдается лишь минимальное соответствие. Стратегия управления отношениями таких клиентов с компанией проста: такие клиенты не заслуживают даже минимальных инвестиций.

“Бабочки” — рентабельные, но не лояльные клиенты. В данном случае наблюдается высокое соответствие между предложениями компании и потребностями клиентов. Однако, подобно тому, как это происходит с настоящими бабочкам, мы можем наслаждаться их видом лишь весьма непродолжительное время, а затем они упорхнут неведомо куда. Примером таких “бабочек” являются инвесторы фондового рынка, 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 не совместимо с привязанностью к какой-либо одной брокерской компании. Попытки превратить “бабочек” в лояльных клиентов редко приносят успех. Поэтому компания должна выжимать из них максимум возможного, когда она случайно — и ненадолго — окажется в поле зрения компании. Для привлечения “бабочек” компания должна использовать блиц-промоушен, проводить с ними транзакции, 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 позволят привести этих клиентов в восхищение, ублажить их, чтобы в конечном счете удержать и воспитать их. Компания желает превратить “настоящих друзей” в клиентов, которые действительно верят “своей” компании, регулярно покупают ее продукты и услуги, а также рекомендуют их другим.

“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 тела, “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 безжалостно избавляться (см. врезку “Маркетинг в действии 1.2”).

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 сформировать *наиболее подходящие* отношения с *наиболее подходящими* клиентами.

Потенциальная рентабельность	Высокая рентабельность	Бабочки Высокое соответствие между предложениями компании и потребностями клиентов; потенциально высокая прибыль	Настоящие друзья Высокое соответствие между предложениями компании и потребностями клиентов; потенциально самая высокая прибыль
	Низкая рентабельность	Чужаки Низкое соответствие между предложениями компании и потребностями клиентов; потенциально самая низкая прибыль	Прилипалы Ограниченное соответствие между предложениями компании и потребностями клиентов; потенциально низкая прибыль
		Краткосрочные клиенты	Долгосрочные клиенты
Предполагаемая лояльность			

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” (Werner Reinartz, V. Kumar, July 2002, p. 93. Защищено законом об охране авторских прав © Президент и члены Гарвардского колледжа; все права защищены).

1.1.6. Новый маркетинговый ландшафт

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 обслуживают этот рынок.

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

1.1. Новая "цифровая" эпоха

Технологический бум, свидетелями которого мы являемся в последнее время, вызвал к жизни новую "цифровую" эпоху. Лавинообразный рост использования компьютерных технологий, телекоммуникаций, информационных технологий, транспортных средств и прочих технологий оказал значительное влияние на способы, с помощью которых компании обеспечивают потребительскую 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 за пару десятков часов. В прежние времена для получения новостей о важнейших событиях в мире требовалось несколько дней или даже недель. Сейчас же благодаря спутниковым системам 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, соответствующие индивидуальным потребностям едва ли не каждого из наших клиентов. Кроме того, бурное развитие технологий помогает компаниям гораздо эффективнее, чем прежде, выполнять функцию распределения продуктов и взаимодействовать как с большими группами клиентов, так и с каждым из них по отдельности.

Проводя видеоконференцию, маркетинговые исследователи, 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 несколько раз щелкнув кнопкой компьютерной мыши, специалист по прямому маркетингу может обратиться к информационным онлайн-службам, которые сообщат ему са-

мые разнообразные сведения, начиная с марки автомобиля, которым вы пользуетесь, или книгами, 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, Web-сайтов, оборудования факсимильной связи, компакт-дисков и интерактивного телевидения и заканчивая видеокиосками в аэропортах и торговых центрах. Специалисты по маркетингу могут использовать эти инструменты для обращения к индивидуальным клиентам, используя для каждого из них тщательно подобранные “послания”, отвечающие особенностям и потребностям каждого из этих клиентов. Посредством электронной торговли (e-commerce) клиенты могут получать информацию о продуктах и услугах, формулировать свои требования к интересующим их продуктам и услугам, заказывать и оплачивать эти продукты 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 продукты и испытать их в действии, и заканчивая виртуальными онлайн-магазинами, в которых можно купить эти продукты, технологический бум оказывает влияние буквально на каждый аспект маркетинга.

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).

Интернет. Обширная общедоступная паутина компьютерных сетей, которая соединяет между собой пользователей всех типов, проживающих в самых отдаленных уголках нашего мира, и предоставляет им доступ к колоссальному хранилищу информации.

В наши дни Интернет — это поистине глобальное явление. Ожидается, что к 2010 году количество пользователей Интернет достигнет почти 1,8 миллиарда человек.³¹ 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 больше продуктов и услуг.

Сегодня трудно найти компанию, которая не пользовалась бы широкими возможностями Интернета. Большинство традиционных компаний, т.е. компаний, “обитающих” и действующих в “реальном” мире (“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 клиентами, компании все чаще выходят в Интернет. Кроме того, Интернет вызвал к жизни совершенно новую породу “чисто электронных” компаний — так называемых “дот-ком”-компаний. В период Web-горячки, охватившей наш мир в конце 1990-х годов, эти “дот-ком”-компании появлялись как грибы после дождя, продавая посредством Интернета буквально все, начиная с книг, игрушек и компакт-дисков и заканчивая мебелью, ипотекой и стофунтовыми упаковками сухого корма для собак. Эта Web-горячка закончилась в первые годы нового тысячелетия так же быстро, как и началась, вызвав “массовый падеж” “дот-ком”-компаний, 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. Примерно 65% пользователей Интернета в наши дни совершают покупки во “Всемирной паутине”.³² Процветает электронная торговля, которую ведут между собой промышленные компании. Складывается впечатление, что почти все компании создали во “Всемирной паутине” собственные виртуальные магазины. Такие гиганты, как *GE*, *Siemens*, *Microsoft*, *Dell Computer* и многие другие, быстро сориентировались в новой обстановке и вовсе используют возможности электронной торговли через Интернет.

Таким образом, нынешний технологический бум предоставляет специалистам по маркетингу впечатляющие новые возможности. Более подробно влияние новой “цифровой” эпохи будет рассмотрено в главе 17.

Маркетинг в действии 1.2

Компания *Best Buy*: формирование наиболее подходящих отношений с наиболее подходящими клиентами

“Клиент всегда прав”, не так ли? В конце концов, этот лозунг стал принципом, которым руководствуются наиболее успешные маркетинговые фирмы. Но в наши дни все больше специалистов по маркетингу открывают для себя новую истину: некоторые клиенты могут быть не правы (и даже очень не правы) в том смысле, что “нерентабельны”. Все чаще компании начинают проявлять особую заботу о наиболее рентабельных своих клиентах, всеми силами избегая клиентов, на которых компания может потерять деньги.

Рассмотрим пример *Best Buy* — ведущей компании розничной торговли в Соединенных Штатах, занимающейся продажей потребительской электроники. Постепенно эта скромная небольшая сеть розничной торговли из Миннесоты, которая в 1966 году приступила к продаже домашних и автомобильных стереосистем, превратилась в высоко-рентабельную мегакомпанию розничной торговли, годовой объем продаж которой оценивается в 30 млрд. долл. В настоящее время сеть розничной торговли *Best Buy* включает 941 магазин. Нынешние магазины *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, причем все эти товары продаются со значительной скидкой.

Однако, несмотря на очевидные успехи *Best Buy*, 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 прошлому году *Wal-Mart* вышла на второе место, причем объем продаж потребительской электроники компанией *Wal-Mart* составлял 20 млрд. долл., а тот же показатель у компании *Best Buy* равнялся 30 млрд. долл. *Dell Computer* занимала в прошлом году четвертое место, однако демонстрировала впечатляющие темпы роста. Главный исполнительный директор компании *Best Buy* Брэд Андерсон (Brad Anderson) опасается, что в силу невозможности успешно конкурировать с огромной привлекательностью, которую представляет *Wal-Mart* для покупателей с невысоким уровнем достатка, или с моделью прямого контактирования с клиентами 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 продуктовых линеек). Его исследование выявило два базовых типа клиентов: «ангелов» и «демонов». «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»; речь идет примерно о 20% клиентов *Best Buy*, которые приносят этой компании львиную долю ее прибылей. По утверждению *Wall Street Journal*, «Клиентами-ангелами» *Best Buy* являются клиенты, которые формируют большую часть прибыли этого гиганта потребительской электроники. Такие клиенты раскупают телевизоры с высокой разрешающей способностью, портативную электронику и самые свежие новинки на DVD, не ожидая снижения цен или введения скидок».

Кроме того, аналитики обнаружили немалое число «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 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». Главный исполнительный 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. *Best Buy* приступила к испытаниям стратегии «Ориентация на клиента» («Customer Centricity») в ста 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 под названием «Зона вознаграждения». Согласно этой программе постоянные клиенты магазина, покупая товары, могут зарабатывать баллы, позволяющие таким клиентам совершать свои будущие покупки со скидкой. Чтобы отвести 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 показал, что лучших клиентов компании можно разделить на пять групп: «Барри», мужчины с высоким уровнем доходов; «Джиллы», домохозяйки из пригородов; «Баззи», мужчины, увлекающиеся всякими техническими новинками; «Рэй», 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 соответствие 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 зажиточных 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 далеко не каждому клиенту по карману). В отличие от отделов телевизионной аппаратуры в большинстве магазинов сети *Best Buy*, в таком демонстрационном зале установлены комфортабельные кресла, кожаный диван и корзинка с поп-корном, что должно воспроизвести обстановку типичных медиакомнат, 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 1–2% выше, чем в обычных магазинах *Best Buy*). Кроме того, избавление от клиентов также таит в себе немалый риск. «Самая жуткая картина, которую я могу вообразить, — это торговец, желающий избавиться от своих клиентов, — говорит Брэд Андерсон. — Прежде чем избавиться от «плохих» клиентов, мы пытаемся превратить их в «хороших», т.е. в 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*). С начала внедрения новой стратегии прошло два года. За это время объемы продаж увеличились на 26%, а прибыль — на 43%. «Развитие нашей компании посредством стратегии ориентации на клиента продолжает оставаться главным приоритетом *Best Buy*», — говорит Андерсон.

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». Компания *Best Buy* знает, что ее задача заключается в наращивании портфеля наилучших клиентов — портфеля, построенного на правильных отношениях с правильными клиентами. Вот что сказал по этому поводу директор одного из магазинов *Best Buy*: «Самой главной задачей наших дней является формирование более благоприятных отношений с нашими лучшими 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; «Gunning for the Best Buy», *Knight Ridder Tribune Business News*, May 28, 2006, p. 1; и Shirley A. Lazo, «Let's Go Shopping», *Barron's*, June 26, 2006, p. 28. 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; 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; Matthew Boyle, «Best Buy's Giant Gamble», *Fortune*, April 3, 2006, pp. 69–75; «Best Buy Co., Inc.», *Hoover's Company Records*, April 15, 2006, p. 10209; и www.bestbuy.com, November 2006.

6.2. Ускоренная глобализация

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

Сегодня глобальная конкуренция в той или иной степени затрагивает 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. Начинаящий Интернет-торговец получает заказы на свои товары практически со всего мира, в то время как американский производитель потребительских товаров выходит со своими новыми продуктами на зарождающиеся рынки за рубежом.

Американские фирмы испытывают значительную конкуренцию у себя дома со стороны высокопрофессиональных специалистов по маркетингу, 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, производя и реализуя свою продукцию по всему миру. Например, компания *Coca-Cola* предлагает своим клиентам более чем в 200 странах мира на выбор 400 разных брендов! Даже *MTV* вошла в элиту глобальных брендов, поставляя локализованные версии своей музыкальной продукции подросткам 419 миллионов семей в 164 странах мира.³³

В наши дни компании не только пытаются продавать на международных рынках большие объемы своих локально производимых товаров, 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 универсам 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 в глобальной, а не в локальной перспективе. Их интересуют следующие вопросы. Что такое глобальный маркетинг? Чем он отличается от локального (т.е. местного) маркетинга? Как глобальные конкуренты и глобальные рыночные (и нерыночные) силы влияют на наш бизнес? В какой мере нашей компании следует переходить на глобальный уровень? Более подробно проблемы глобального рынка обсуждаются в главе 19.

11.6.3. 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 интересов потребителя) и инвайронментализм (движение в за-

щиту окружающей среды), современные специалисты по маркетингу 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 для подавляющего большинства компаний. Лишь очень немногие компании могут позволить себе игнорировать набирающее силу и чрезвычайно требовательное движение в защиту окружающей среды.

В будущем движения за повышение социальной ответственности компаний и за принятие действенных мер в защиту окружающей среды, наверное, поставят перед компаниями еще более жесткие 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 с требованиями 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.³⁴ Более подробно о связи между маркетингом и социальной ответственностью бизнеса мы поговорим в главе 20.

1.1.6.4. Развитие некоммерческого маркетинга

В прошлом маркетинг применялся практически исключительно в коммерческом секторе. Однако с некоторых пор маркетинг стал важной составляющей стратегий многих некоммерческих организаций, например колледжей, больниц, музеев, симфонических оркестров и даже религиозных организаций. Свыше 1,2 миллиона некоммерческих организаций Соединенных Штатов остро конкурируют между собой за получение помощи со стороны государства и частных лиц, а также за людей, которых они пытаются привлечь в свои ряды. Эффективные маркетинговые усилия

помогают таким организациям привлекать в свои ряды новых членов и получать весомую поддержку со стороны государства и частных лиц.³⁵ Рассмотрим пример маркетинговой деятельности зоопарков Сан-Франциско.

Зоологическое общество (Zoological Society) Сан-Франциско активно привлекает людей в зоопарки, обращаясь главным образом к самому важному для себя сегменту клиентов — детям всех возрастов. Все начинается с рекламы хорошо продуманного “продукта”. Расширенный Детский зоопарк специально предназначен для стимулирования общения между родителями и детьми и обсуждения того, насколько важно людям в наше время уживаться с животными, не вытесняя их из своей среды обитания. Зоопарк предоставляет детям уникальную возможность непосредственно наблюдать за жизнью животных, начиная с самых обычных, одомашненных животных и заканчивая экзотическими зверями, естественной средой обитания которых является дикая природа. Ребенок может войти, например, в вольер, где содержатся лошади, погладить лошадь и подсыпать ей в кормушку овса. Ребенок может также собрать яйца, снесенные курами на “Семейной ферме”, понаблюдать через микроскоп за жизнью насекомых, заглянуть в нору луговой собачки и т.п. Чтобы привлечь как можно больше посетителей и получить таким образом дополнительные средства на содержание, благоустройство и расширение зоопарка, руководство зоопарка использует новаторские виды рекламы, поддерживает функционирование весьма содержательного Web-сайта и организует увлекательные семейные мероприятия. Самым популярным среди таких мероприятий является ежегодный Зоологический фестиваль для детей. “Приводите своих детей, родителей, бабушек, дедушек и друзей, которые смогут принять участие в самом популярном ежегодном семейном мероприятии, организуемом зоопарком Сан-Франциско, — Зоологическом фестивале для детей! — приглашает зоопарк. — Раскрашивайте свои лица, наблюдайте за жизнью животных буквально на расстоянии вытянутой руки, угощайтесь вкуснейшими блюдами. Помимо этого, вас ожидает множество других приятных сюрпризов”. Организаторы Зоологического фестиваля для детей приглашают к участию в этом мероприятии местные компании, которые являются поставщиками продуктов питания и развлечений. Чистая выручка от каждого такого мероприятия составляет примерно 50 тыс. долл. Эти деньги направляются на поддержание работы зоопарка и на реализацию образовательных программ. “Музыка, звучащая со всех сторон, и столы, полные вкусной еды, — замечает один из обозревателей, — превращают каждый из Зоологических фестивалей для детей в великолепное мероприятие, которое открывает очередной летний сезон”. Добавим от себя, что все это волшебство было бы невозможно без эффективного маркетинга.³⁶

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 герл-скауты) и которые растеряли немало своих членов, пытаются сейчас модернизировать свои миссии и “продукты”, чтобы привлечь как можно больше новых членов и доноров.³⁷

Многие государственные органы 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 1,2 млрд. долл., является одним из крупнейших рекламодателей в стране, занимая в рейтинге рекламодателей 27-е место.³⁸

1.1.7. Итак, что же такое “маркетинг”?

Общая картина

На рис. 1.1 была представлена простая модель маркетингового процесса. Теперь, когда мы обсудили все этапы маркетингового процесса, мы приводим рис. 1.6, на котором представлена расширенная модель, позволяющая составить общую картину этого процесса. Итак, что же такое “маркетинг”? Попросту говоря, это процесс формирования прибыльных отношений с клиентами путем создания потребительской ценности для клиентов и последующего получения стоимости от них.

Первые четыре этапа маркетингового процесса фокусируются на создании потребительской ценности для клиентов. Прежде всего компания, анализируя нужды 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 клиентоориентированную маркетинговую стратегию. Первый вопрос звучит так: “Каких потребителей мы будем обслуживать?” (сегментация рынка и “нацеливание” на определенный круг клиентов). Эффективные маркетинговые 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 на-

шим целевым клиентам?” (дифференциация и позиционирование). В данном случае специалист по маркетингу формулирует в общем виде предложение стоимости, отражающее ценности, которые компания будет обеспечивать своим целевым клиентам, чтобы склонить их к покупке продукции и услуг именно этой компании.

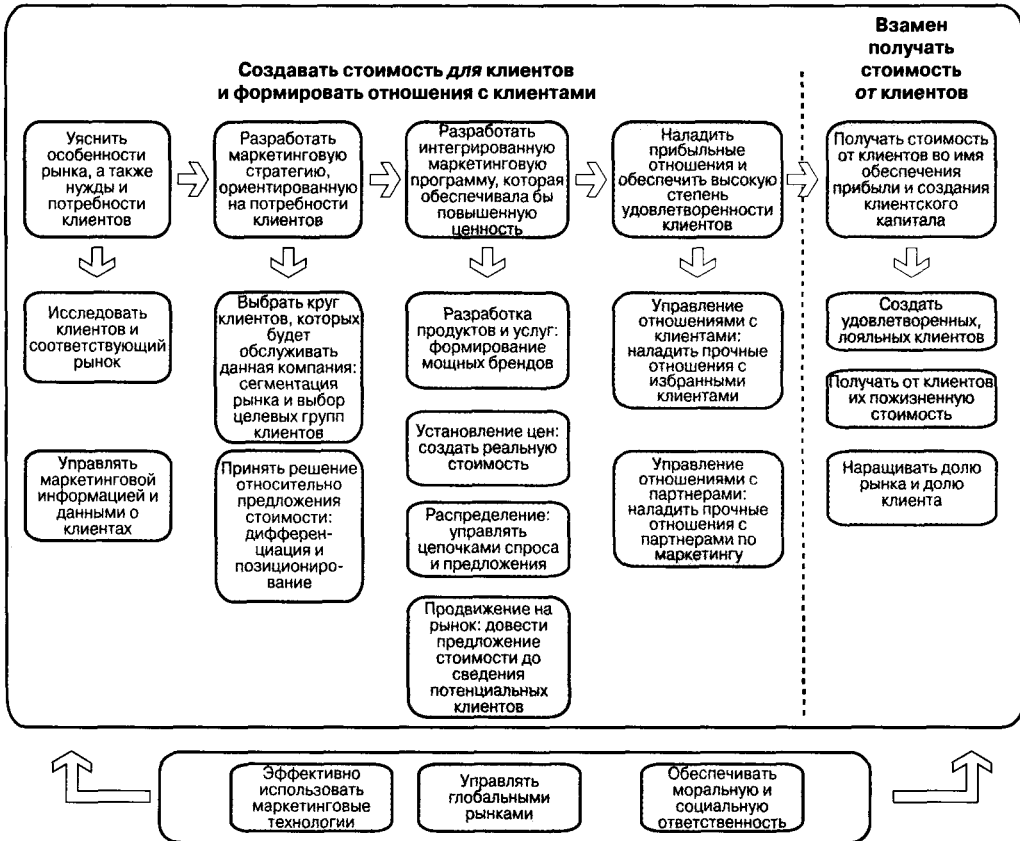


Рис. 1.6. Расширенная модель маркетингового процесса

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 продуктовые предложения и создает запоминающиеся и привлекательные образы соответствующих брендов. Компания устанавливает цены для этих продуктовых предложений, создавая таким образом реальную потребительскую ценность, и распределяет эти продуктовые предложения, делая их доступными для своих целевых потребителей. Наконец, компания разрабатывает программы стимулирования сбыта, которые доводят соответствующее предложение стоимости 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 — отношений, которые обеспечивают этим клиентам определенную ценность. В ходе маркетингового процесса специалисты по маркетингу 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 эффективного управления отношениями со своими клиентами, фирмам приходится также эффективно управлять отношениями со своими партнерами.

Первые четыре этапа маркетингового процесса направлены на создание потребительской ценности для клиентов. На последнем этапе маркетингового процесса кампания получает отдачу от установления прочных и благоприятных отношений со своими клиентами путем получения стоимости от клиентов. Создание повышенной потребительской ценности обеспечивает высокую степень удовлетворенности клиентов, которые покупают большие объемы продукции соответствующей компании и совершают у нее регулярные покупки. Это дает возможность компании обеспечить для себя не только пожизненную стоимость клиента, но и большую долю у клиента. Результатом этого является повышение 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 неукоснительно придерживаясь принципа социальной ответственности.

Рис. 1.6 можно рассматривать как путеводитель по следующим главам этой книги. Главы 1 и 2 представляют собой введение в маркетинговый процесс. Основное внимание в них уделяется формированию отношений с клиентами и получению стоимости от клиентов. В главах 3–6 рассматривается первый этап маркетингового процесса: уяснение маркетингового окружения, управление маркетинговой информацией, а также уяснение поведения потребителей и промышленных покупателей. Глава 7 посвящена углубленному рассмотрению двух важнейших решений, связанных с маркетинговой стратегией: выбор круга клиентов, которых будет обслуживать соответствующая компания (сегментация рынка и “нацеливание” на определенный круг клиентов), и принятие решения о предложении стоимости (дифференциация и позиционирование). В главах 8–17 обсуждаются, одна за другой, переменные маркетингового комплекса. В главе 18 резюмируются клиенто-ориентированная маркетинговая стратегия и создание конкурентного преимущества на рынке. Наконец, в главах 19 и 20 рассматриваются особые факторы маркетинга: глобальный маркетинг, а также маркетинговая этика и социальная ответственность.

1.1.8. Примечания

1. Цитируется по статьям “NASCAR Rides the Fast Track”, *Marketing*, April 11, 2005, pp. 11–12; 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, pp. 42–46; Tony Kontzer, “Backseat Drivers NASCAR Puts You in the Race”, *Information Week*, March 25, 2002, p. 83; Paul Owens, “Office Depot to Sponsor NASCAR”, *Knight Ridder Tribune Business News*, January 28, 2005, p. 1; Nick Daschel, “Drivers Know Daytona Is the One”, *The Columbian*, February 15, 2006, p. B1; Howard Schultz, “Lap Chance”, *Knight Ridder Tribune Business News*, March 12, 2006, p. 1; Jenny Kincaid, “NASCAR Beefs Up Its Brand Loyalty”, *Knight Ridder Tribune Business News*, April 1, 2006, p. 1; Robert McGarvey, “UPS Roars into Action”, *Sales & Marketing Management*, May 2005, pp. 58–65; Natalie Finn, “Logistics Fuels Need for Speed”, *Television Week*, May 1, 2006, pp. 35–38; Sora Song, “Days of Thunder”, *Time*, May 8, 2006, p. 25; and www.NASCAR.com, December 2006.
2. Caroly P. Neal, “From the Editor”, *Marketing Management*, January/February 2006, p. 3.
3. Используются также другие определения маркетинга. “Маркетинг — это вид экономической деятельности, посредством которой поток товаров и услуг направляется от производителя к потребителю или пользователю”. “Маркетинг — это деятельность по обеспечению наличия нужных товаров и услуг для нужной аудитории в нужном месте, в нужное время, по подходящей цене при осуществлении необходимых коммуникаций и мер по стимулированию сбыта”. “Маркетинг — это создание и поддержание уровня жизни”. Американская ассоциация маркетинга считает, что “маркетинг — это процесс планирования и управления разработкой товаров и услуг, ценовой политикой, продвижением товаров, услуг и идей к потребителю для удовлетворения потребностей как отдельных личностей, так и организаций”.
4. Lucas Conley, “Customer-Centered Leader: Winner Maxine Clark”, *Fast Company*, October 2005, p. 54; и Dan Scheraga, “IT Is Build-A-Bear’s Secret Weapon”, *Chain Store Age*, March 2006, p. 76.
5. См. классическую статью Theodore Levitt, “Marketing Myopia”, *Harvard Business Review*, July–August 1960, pp. 45–56; Dhananjayan Kashyap, “Marketing Myopia Revisited: a Look through the ‘Colored Glass of a Client’”, *Marketing and Research Today*, August 1996, pp. 197–201; Colin Grant, “Theodore Levitt’s Marketing Myopia”, *Journal of Business Ethics*, February 1999, pp. 397–406; Jeffrey M. O’Brien, “Drums in the Jungle”, *MC Technology Marketing Intelligence*, March 1999, pp. 22–30.
6. A.G. Lalley, “Getting A. long with the New Boss—the Consumer”, *Advertising Age*, March 28, 2005, pp. 24, 91.
7. “The Computer Is Personal Again”, реклама HP в *Business 2.0*, June 2006, p. 33. См. также www.hp.com/personal.
8. Ian Gordon, “Relationships Demarketing: Managing Wasteful or Worthless Customer Relationships”, *Ivey Business Journal*, March/ April 2006, pp. 1–4.
9. David Lewis, “Southwest Staff Go Nuts (for Customers!)”, *Sales & Marketing Institute*, <http://www.salesmarketing.org.nz/article623.html>, May 2005. См. также Ahmet H. Kirca, Satish Jayachandran, and William O. Bearden, “Market Orientation: A Meta-Analytic Review and Assessment of Its Antecedents and Impact on Performance”, *Journal of Marketing*, April 2005, pp. 24–41; и Paul D. Ellis, “Market Orientation and Performance: A Meta-Analysis and Cross-Cultural Comparisons”, *Journal of Management Studies*, July 2006, pp. 1089–1107.
10. См. “America’s Most Fattening Burger”, *Time*, January 3, 2005, p. 186; “For the Health-Unconscious, Era of Mammoth Burger Is Here”, *Wall Street Journal*, January 27, 2005, p. B1; Jim Slater, “New Hardee’s Sandwich Piles Meat on More Meat”, *Associated Press Wire*, April 19, 2006; и Bruce Horowitz, “Wendy’s Will Be 1st Fast Foodie with Healthier Oil”, *USA Today*, June 8, 2006, p. 1B.
11. Alex Taylor III, “Can J&J Keep the Magic Going?”, *Fortune*, May 27, 2002, pp. 117–121; Larry Edwards, et al., “75 Years of Ideas”, *Advertising Age*, February 14, 2005, p. 14; Liz Torlee, “A Swift Kick in the Credo”, *Marketing magazine*, March 21, 2005, p. 25; и http://www.jnj.com/our_company/our_cred/index.htm, January 2006.

12. Paul A. Eisenstein, "Strategi Vision Puts Toyota, Honda on Top", October 10, 2005, <http://www.thecarconnection.com>; и Silvio Schindler, "Hybrids and Customers", *Automotive Design & Production*, June 2006, pp. 20–22.
13. Denny Hatch and Ernie Schell, "Delight Your Customers", *Target Marketing*, April 2002, pp. 32–39; "Lexus Earns Best-Selling Brand Title for Sixth Consecutive Year", January 4, 2006, http://www.lexus.com/about/press_releases/index.html.
14. См. <http://www.incircle.com>, July 2006.
15. См. <http://www.hog.com>, September 2006, и Joseph C. Nunes and Xavier Dreze, "Your Loyalty Program Is Betraying You", *Harvard Business Review*, April 2006, pp. 124–131.
16. <http://supply.mckesson.com/portal/index.jsp?pageID5aboutsmo>.
17. Elizabeth Esfahani, "How to Get Tough with Bad Customers", *Business 2.0*, October 2004, p. 52. См. также Arney Stone, "Bare Bones, Plump Profits", *BusinessWeek*, March 14, 2005, p. 88; и Steve Bergsman, "The Orange Mortgage", *Mortgage Banking*, June 2006, pp. 48–53.
18. См. Phillip E. Pfeifer, "The Optimal Ratio of Acquisition and Retention Costs", *Journal of Targeting*, February 2005, pp. 179–188; и Bruce Clapp, "Common Misconceptions about Retention Programs", *Bank Marketing*, May 2006.
19. Philip Kotler and Kevin Lane Keller, *Marketing Management 12th ed.* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2006), p. 27.
20. John Higgins, "The Math Behind the CW", *Broadcasting & Cable*, January 30, 2006, p. 8; и Jessica Seid "Gilmore Girls' Meet 'Smackdown'", January 24, 2006.
21. Thor Valdmanis, "Alliances Gain Favor over Risky Mergers", *USA Today*, February 4, 1999, p. 3B.
22. Barry Berman, "How to Delight Your Customers", *California Management Review*, Fall 2005, pp. 129–151.
23. "Stew Leonard's", Hoover's Company Records, May 1, 006, p. 104226 и <http://www.stew-leonards.com/html/about.cfm>, October 2006.
24. Charlotte H. Mason, "Tuscan Lifestyles: Assessing Customer Lifetime Value", *Journal of Interactive Marketing*, Autumn 2003, pp. 54–60; Erin Kinikin, "How Valuable Are Your Customers?", September 2001, accessed at <http://www.advisor.com/articles.nsf/aid/KINIE01>; Rajkumar Venkatesan and V. Kumar, "A Customer Lifetime Value Framework for Customer Selection and Resource Allocation Strategy", *Journal of Marketing*, October 2004, pp. 106–125; Rajkumar Venkatesan, V. Kumar, and Timothy Bohling, "Selecting Valuable Customers Using a Customer Lifetime Value Framework", Marketing Science Institute, Report No. 05–121, 2005; and Lynette Ryals, "Making Customer Relationships Management Work: The Measurement and Profitable Management of Customer Relationships", *Journal of Marketing*, October 2005, pp. 252–261.
25. Don Peppers and Martha Rogers, "Customer Loyalty: A Matter of Trust", *Sales & Marketing Management*, June 2006, p. 22.
26. Don Peppers and Martha Rogers, "Customers Don't Grow on Trees", *Fast Company*, July 2005, pp. 26.
27. Roland T. Rust, Valerie A. Zeithaml, and Katherine A. Lemon, *Driving Customer Equity* (New York: Free Press, 2000); Robert C. Blattberg, Gary Getz, Jacquelyn S. Thomas, *Customer Equity* (Boston, MA: Harvard Business School Press, 2001); Rust, Lemon, and Zeithaml, "Return on Marketing: Using Customer Equity to Focus Marketing Strategy", *Journal of Marketing*, January 2004, pp. 109–127; James D. Lenskold, "Customer-Centered Marketing ROI", *Marketing Management*, January/February 2004, pp. 26–32; Rust, Zeithaml, and Lemon, "Customer Centered Brand Management", *Harvard Business Review*, September 2004, p. 110; Don Peppers and Martha Rogers, "Hail to the Customer", *Sales & Marketing Management*, October 2005, pp. 49–51; and Allison Enright, "Serre Them Right", *Marketing News*, May 1, 2006, pp. 21–22.
28. Rust, Lemon and Zeithaml, "Where Should the Next Marketing Dollar Go?", *Marketing Management*, September–October 2001, pp. 24–28. См. также David Welch and David Kiley, "Car Caddy's Driver Make GM Cool?", *Business Week*, September 20, 2004, pp. 105–106; John K. Teahen, Jr., "Cadillac

- Kid: "Gott= Compete", Chicago Tribune, May 7, 2005, p. 1; и James LaReau, "Cadillac Wants to Boost Sales, Customer Service", *Automotive News*, February 20, 2006, p. 46.
29. Ravi Dhar and Rashi Glazer, "Hedging Customers", *Harvard Business Review*, May 2003, pp. 86–92. См. также Ian Gordon, "Relationship Marketing: Managing Wasteful Customer Relationships", *Ivey Business Journal*, March/April 2006, pp. 1–4.
 30. Werner Reinartz and V. Kumar, "The Mismanagement of Customer Loyalty", *Harvard Business Review*, July 2002, pp. 86–94, Sunil Gupta, Donald R. Lehman, and Jennifer Ames Stuart, "Valuing Customers", *Journal of Marketing Research*, February 2004, pp. 7–18; Michael D. Johnson and Fred Seln, "Customer Portfolio Management: Toward a Dynamic Theory of Exchange Relationships", *Journal of Marketing*, April 2004, pp. 1–17; Sunil Gupta and Donald R. Lehman, *Managing Customers as Investments* (Philadelphia: Wharton School Publishing, 2005); and Roland T. Rust, Katherine K. Lemon, and Das Narayandas, *Customer Equity Management* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2005).
 31. "Population Explosion!", ClickZ Stats, April 12, 2006; <http://www.clickz.com/stats/sectors/geographics/article.php/151151>.
 32. "JupiterResearch Forecasts Online Retail Spending Will Reach \$144 Billion in 2010, a CAGR of 12% from 2005", February 6, 2006; <http://www.jupitermedia.com/corporate/releases/06.02.06-newjupresearch.html>.
 33. Anver Versi, "MTV Rolls Out African Channel", *African Business*, January 2005, pp. 58–59; и Johnnie L. Roberts, "World Tour", *Newsweek*, June 6, 2005, pp. 34–35.
 34. См. http://www.patagonia.com/enviro/main.enviro_action.shtml, July 2006.
 35. Jessi Hempel, "Selling a Cause? Better Make It Pop", *BusinessWeek*, February 13, 2006, p. 75.
 36. "White Alligator, ZooFest Make Magical Day at SF Zoo", www.coastnews.com/f001.htm, June 27, 2006; и www.sfzoo.org/kids/about.htm, December 2006.
 37. Другие примеры вместе с отличным обзором сферы некоммерческого маркетинга вы найдете в книге Philip Kotler, Alan R. Andreasen, *Strategic Marketing for Nonprofit Organizations*, 5th ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1996). Кроме того, обратитесь к работам William P. Ryan, "The New Landscape for Nonprofits", *Harvard Business Review*, January–February 1999, pp. 127–136; Rachel Zoll, "Hospitals Offer Hotel-Style Perks to Fill Maternity Beds", *Marketing News*, May 12, 1997, p. 11.
 38. "National Advertisers Ranked 1 to 50", *Advertising Age*, June 26, 2006, p. 8. См. также Philip Kotler, Ned Roberto, and Nancy R. Lee, *Social Marketing: Improving the Quality of Life*, 2nd ed. (Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2002).

ГЛАВА 2 Компания и маркетинговая стратегия: партнерство во имя налаживания отношений с клиентами

**ИЗУЧИВ ЭТУ ГЛАВУ, ВЫ
ДОЛЖНЫ УМЕТЬ:**

1. объяснить, что такое стратегическое планирование в масштабе всей компании и в чем заключаются его четыре этапа;
2. объяснить, как составляются бизнес-портфели и разрабатываются стратегии роста;
3. объяснить роль маркетинга в стратегическом планировании и показать, как специалисты по маркетингу взаимодействуют со своими партнерами с целью создания и доставки потребительской ценности;
4. описать элементы клиенто-ориентированной маркетинговой стратегии и маркетингового комплекса, а также силы, которые на них влияют;
5. перечислить функции управления маркетингом, включая элементы маркетингового плана, и объяснить важность измерения прибыли на маркетинговые инвестиции и управления этой прибылью.

ВВОДНЫЙ ОБЗОР ОСНОВНЫХ КОНЦЕПЦИЙ

В главе 1 мы рассмотрели маркетинговый процесс, с помощью которого компании создают ценность для потребителей с целью последующего получения стоимости от потребителей. На данном этапе нашего путешествия в мир маркетинга мы рассмотрим подробнее второй и третий этапы маркетингового процесса, т.е. разработку клиенто-ориентированных маркетинговых стратегий и составление маркетинговых программ. Сначала рассмотрим стратегическое планирование организации в целом. Затем покажем, как специалисты по маркетингу, руководствуясь стратегическим планом и тесно взаимодействуя со своими партнерами как внутри фирмы, так и вне ее, обслуживают своих клиентов. После этого мы рассмотрим маркетинговую стратегию и планирование: покажем, как специалисты по маркетингу выбирают для своей компании целевые рынки, позиционируют свои рыночные предложения, разрабатывают маркетинговый комплекс и управляют своими маркетинговыми программами. Наконец мы рассмотрим важный этап измерения прибыли на маркетинговые инвестиции и управления этой прибылью.

Ознакомимся для начала с опытом компании *Nike*. На протяжении нескольких последних десятилетий *Nike* неоднократно меняла правила стратегии маркетинга спортивных товаров. В процессе этих изменений она встроила свою знаменитую “загогулину *Nike*” в один из самых известных в мире бренд-символов. Но компания *Nike*, которую мы знаем сегодня, имеет очень мало общего с дерзким новичком, появившимся на рынке спортивных товаров примерно 40 лет назад. По мере своего взросления и возмужания *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* придется все время изыскивать новые и более эффективные способы доставки стоимости своим клиентам.

- Знаменитая “загогулина *Nike*”... Где ее только не встретишь! Попробуйте любопытства ради подсчитать количество этих “загогулин”, когда будете листать страницы какого-нибудь популярного спортивного журнала, в котором помещается реклама спортивных товаров, или когда будете смотреть по телевизору какой-нибудь баскетбольный матч или соревнования по гольфу. Посредством новаторского маркетинга *Nike* удалось построить свою вездесущую “загогулину *Nike*” в один из самых известных в мире бренд-символов. Однако примерно 40 лет 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 Sports*, эта парочка смогла вложить в него лишь по 500 долл. с человека. В 1970 году Билл Бауэрман, поместив кусок резины в вафельницу, с помощью которой его жена готовила вафли, и накалив эту 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 были уже позади. Продукция *Nike* пользовалась огромной популярностью у покупателей, кроссовки и впрямь были хороши, а сама *Nike* находилась на правильном пути.
- В 1980-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 промоушен-мероприятий 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, обеспечиваемой *Nike* для своих клиентов. 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 клиентам гораздо больше, чем просто хорошую спортивную обувь. Клиенты не просто носят обувь, произведенную компанией *Nike*, — они полу-

чают определенный *опыт*, или впечатления. Вот что можно прочитать на Web-сайте *Nike* (www.nike.com): "*Nike* всегда знала важную истину: дело не столько в кроссовках как таковых, сколько в ощущениях, которые вы испытываете, когда ходите или бегаєте 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 1980-х и 1990-х годов *Nike*, которая по-прежнему выступала в роли новичка и "второго номера", удалось обойти своих конкурентов. В период с 1988 по 1997 год ежегодные темпы роста доходов *Nike* составляли 21%; среднегодовой доход для инвесторов достигал впечатляющей величины — 47%. *Nike* эффективно использовала силу своего бренда, агрессивно осваивая новые категории продуктов, 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, секйтбординг, скалолазание и туризм. Казалось, что перед компанией открываются поистине безграничные горизонты.
- Однако в конце 1990-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.
- Самым же 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 уважаемого и традиционного бизнесмена. 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 зрелому 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 истэблшменту, а ее маркетинг уже не носит столь бунтарского характера, как в прежние времена. Сегодня 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 своим основам — курсу на инновации, методичное оценивание новых рыночных возможностей, разработку новых продуктовых линеек и модернизацию своей информационной и распределительной систем. Вот что говорит по этому поводу тот же обозреватель.

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 компании розничной торговли либо месяцами ожидать поставки спортивной обуви, пользующейся повышенным спросом покупателей, либо также месяцами ожидать, когда же потребители, наконец, раскупят безнадежно устаревшие модели. 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 не совместимы одна с другой)... *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 компаний розничной торговли, сократился с 30 до 3%, тогда как время освоения новых моделей спортивной обуви (вплоть до их вывода на рынок) сократилось с девяти до шести месяцев.

- Прежняя *Nike*, действовавшая в основном инстинктивно и полагавшаяся 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 приобретением других фирм, пытаясь привить им собственную чрезмерно энергичную и агрессивную маркетинговую культуру. Обновленная *Nike* поняла, что филиалам необходимо предоставить определенную свободу. 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 13% 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 15 млрд. долл. Этой компании принадлежит 36% рынка фирменной спортивной обуви в Соединенных Штатах, тогда как на долю главного конкурента *Nike*, компании *Reebok*, приходится только 21% рынка фирменной спортивной обуви в США. Относительный новичок в производстве футбольных ботинков, компания *Nike* в настоящее время практически ни в чем не уступает традиционному лидеру европейского рынка футбольных ботинков, компании *Adidas*. Впечатляющая маркетинговая мощь, которую *Nike* продемонстрировала за последние годы, сказалась на настроениях инвесторов. Для того, кто инвестировал в *Nike* 1 тыс. долл. в 1980 году, эта инвестиция оборачивается сегодня суммой, равной 64 тыс. долл. А стоимость 23-процентной доли, которая принадлежит основателю *Nike* Филу Найту, в настоящее время составляет почти 6 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 стоимости, которые в прошлом позволили создать столь мощный бренд. Отказавшись от имиджа задиристого новичка, начисто отрицающего сложившийся порядок вещей, *Nike* должна регулярно переоценивать свой имидж 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 компанию, прекрасную во всех отношениях".¹

Маркетинговые стратегии и программы направляются более широкими стратегическими планами, охватывающими компанию в целом. Следовательно, чтобы уяснить роль маркетинга, мы должны сначала уяснить процесс стратегического планирования организации 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 (strategic planning) — процесса достижения и поддержания стратегического соответствия между долгосрочными целями и реальными возможностями данной организации и ее меняющимися маркетинговыми возможностями.

Стратегическое планирование

Процесс достижения и поддержания стратегического соответствия между долгосрочными целями и реальными возможностями данной организации и ее меняющимися маркетинговыми возможностями. Стратегическое планирование включает четкое определение миссии данной компании, постановку вспомогательных целей, разработку надежного бизнес-портфеля и координацию функциональных стратегий.

Стратегическое планирование создает фундамент 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 предполагает адаптацию фирмы к ее непрерывно меняющемуся окружению, чтобы она могла воспользоваться предоставляющимися ей благоприятными возможностями.

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 вспомогательные цели, которые направляют деятельность всей компании. Затем штаб-квартира компании принимает решение относительно того, какой портфель направлений бизнеса и продуктов в наибольшей степени подходит для данной компании и какая конкретная поддержка должна быть оказана каждому из этих направлений бизнеса и продуктов. В свою очередь, каждое из подразделений, отвечающих за определенное направление бизнеса или продукт, разрабатывает детальные маркетинговые и прочие планы подразделения, которые направлены на реализацию плана компании в целом. Таким образом, маркетинговое планирование осуществляется на нескольких уровнях: на уровне бизнес-единиц, продуктов и рынка. Маркетинговое планирование поддерживает стратегическое планирование компании с помощью более подробных планов, соответствующих конкретным маркетинговым возможностям.²

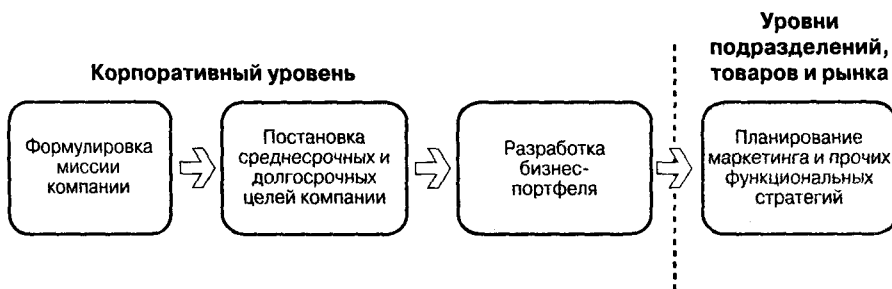


Рис. 2.1. Этапы стратегического планирования

Формулирование рыночно-ориентированной миссии

Любая организация существует для решения какой-то задачи. Поначалу у организации есть четкое представление о своем назначении или миссии, но со временем, по мере роста организации, появления у нее новых продуктов и рынков или изменения

условий окружения, в котором ей приходится действовать, ее миссия может потребовать определенных корректировок. Когда у руководства возникает ощущение, что в организации происходят какие-то перемены, оно должно задать себе вопрос, не изменилось ли назначение этой организации. Раньше или позже настает время спросить у себя: “В чем заключается наш бизнес?”, “Кто является нашими клиентами?”, “Что ценят наши потребители?”, “Каким *должен* быть наш бизнес?” Эти вопросы, на первый взгляд довольно простые, на самом деле являются самыми трудными из вопросов, на которые предстоит ответить компании. Успешные компании регулярно задают себе эти вопросы и стараются ответить на них как можно точнее и полнее.

Определение миссии

Формулировка назначения соответствующей организации — какую задачу эта организация намеревается решить в окружении, в котором ей приходится действовать.

Многие организации составляют формальные определения своей миссии, которые дают ответы на перечисленные выше вопросы. **Определение миссии** (mission statement) — это формулировка назначения соответствующей организации: какую задачу эта организация хочет решить в окружении, в котором ей приходится действовать. Четкое определение миссии выполняет роль “невидимой руки”, которая направляет действия людей в соответствующей организации. 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 производим 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 вневременной) характер.

Рыночно-ориентированная формулировка миссии определяет бизнес соответствующей компании с точки зрения удовлетворения базовых потребностей ее клиентов. Например, компания *Nike* — это не просто производитель спортивной обуви и одежды. Эта компания стремится “доставлять вдохновение и инновации каждому спортсмену* в мире. (А если у вас есть тело, значит, вы — спортсмен.) 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 совершать покупки и продажи, развлекаться и знакомиться друг с другом, например общаясь между собой в *eBay Café*. В табл. 2.1 приведено еще несколько примеров продукто-ориентированных и рыночно-ориентированных определений бизнеса.⁴

ТАБЛИЦА 2.1. Рыночно-ориентированные определения бизнеса

Компания	Продукто-ориентированное определение	Рыночно-ориентированное определение
<i>Amazon.com</i>	Мы продаем книги, видео-продукцию, компакт-диски, игрушки, потребительскую электронику, "железо" для компьютеров, хозтовары и прочие продукты	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
<i>America Online</i>	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 им ни понадобилась
<i>Disney</i>	Мы организуем работу тематических парков	Мы создаем для наших посетителей мир самых невероятных фантазий. Наши тематические парки — это воплощение "американской мечты" наяву
<i>eBay</i>	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
<i>Home Depot</i>	Мы продаем инструменты и материалы для ремонта и усовершенствования жилья	Мы даем возможность потребителям построить "дом своей мечты"
<i>Charles Schwab</i>	Мы являемся брокерской фирмой	Мы стоим на страже финансовых интересов наших клиентов
<i>Revlon</i>	Мы производим косметику	Мы продаем определенный стиль жизни и предоставляем своим клиентам возможность самовыразиться. Мы продаем своим клиентам успех и социальный статус; замечательные воспоминания, надежды и мечты
<i>Ritz-Carlton Hotels</i>	Мы сдаем номера в гостиницах	Мы формируем у наших клиентов определенный опыт, который можно назвать "опытом Ritz-Carlton". Этот опыт пробуждает чувства, вызывает ощущение комфорта и благополучия. Мы исполняем даже самые потаенные желания и потребности наших посетителей
<i>Wal-Mart</i>	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

Руководство компании должно избегать слишком узкого или, наоборот, слишком широкого определения миссии своей компании. Компания, выпускающая карандаши и утверждающая, что она занимается производством коммуникационного оборудования, по-видимому, сформулировала свою миссию слишком широко. Миссия компании должна быть *реалистичной*. Авиакомпания *Singapore Airlines* обманывалась бы насчет собственных возможностей, если бы сформулировала свою миссию как стремление стать крупнейшей авиакомпанией мира. Миссия компании должна быть как можно более *конкретной*. Многие определения миссий сформулированы таким образом, будто они написаны исключительно для целей “паблик рилейшенз”, поскольку в этих формулировках отсутствуют конкретные, действенные ориентиры. Слишком часто они “представляют собой набор банальностей и заезженных штампов о высоком качестве продукции, об удовлетворении потребностей клиентов, о том, что «работники компании — самый ценный наш актив», и т.п., — утверждает один из аналитиков. — Подобные формулировки невозможно запомнить из-за их громоздкости, в них трудно отыскать какой-то смысл из-за их расплывчатости, они не способны вдохновлять, поскольку слишком скучны и поверхностны”.⁵ Подобные формулировки общего характера звучат неплохо, однако практической пользы для компании от них почти никакой.

Миссия компании должна соответствовать ее *рыночному окружению*. Организация американских герл-скаутов (*Girl Scouts of America*), учитывая ее первоначальную миссию — “готовить девушек к выполнению своих материнских и супружеских обязанностей”, — вряд ли могла бы в наши дни рассчитывать на привлечение в свои ряды достаточного числа новых членов. Сегодня миссия Организации американских герл-скаутов заключается в том, чтобы стать местом, “где воспитываются сильные девушки”. Организация должна также базировать свою миссию на своих *четко выраженных компетенциях*. Наконец, определение миссии должно носить *мотивационный характер*. Миссия компании не должна определяться как повышение объемов продажи или прибыли этой компании. Прибыль — это лишь вознаграждение 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”.

Формулирование задач и долгосрочных целей компании

Компания должна трансформировать свою миссию в подробные вспомогательные задачи для каждого уровня управления. Перед каждым из менеджеров должны быть поставлены определенные задачи и он должен нести ответственность за их успешное решение. 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 задач, в том числе задач бизнеса и задач маркетинга. Задача 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 задачу 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 повышение прибыли становится еще одной важной задачей *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 долгосрочные цели затем трансформируются в текущие маркетинговые задачи данной компании.⁶

Для поддержки этих маркетинговых задач должны разрабатываться определенные маркетинговые стратегии и программы. Чтобы увеличить свою долю на рынке Соединенных Штатов, компания *Monsanto* может наращивать присутствие своей продукции и активно стимулировать ее сбыт. Для более успешного выхода на новые зарубежные рынки компания может снижать цены на свою продукцию и ориентироваться на крупные сельскохозяйственные фермы за рубежом. Это можно определить как широкие маркетинговые стратегии данной компании. Каждую из этих широких маркетинговых стратегий необходимо затем определить более детально. Например, активизация стимулирования сбыта продукции, выпускаемой данной компанией, может потребовать наращивания численности сбытового персонала компании и дополнительных расходов на рекламу; если это действительно так, необходимо четко сформулировать оба эти требования. Именно так миссия данной фирмы транслируется в определенную совокупность задач на текущий период.

Разработка бизнес-портфеля

Исходя из определения миссии и задач компании, руководство компании теперь должно разработать свой бизнес-портфель (*business portfolio*), т.е. совокупность направлений бизнеса и продуктов, которая охватывает деятельность данной компании. Оптимальным бизнес-портфелем является такой портфель, который в наибольшей степени учитывает сильные и слабые стороны компании, приводя их

в соответствие с возможностями, которые предоставляет ее окружение. Бизнес-портфель разрабатывается в два этапа. Прежде всего компания должна проанализировать свой *нынешний* бизнес-портфель и решить, какие из направлений ее бизнеса должны получить большие объемы инвестиций, какие — меньшие, а какие должны обеспечиваться инвестициями в прежних объемах или вообще не нуждаются в дальнейшем инвестировании. Затем компания должна сформировать *будущий* бизнес-портфель, разработав стратегии роста и сокращения численности работников.

Бизнес-портфель

Совокупность направлений бизнеса и продуктов, которая охватывает деятельность данной компании.

Анализ текущего бизнес-портфеля

Основным видом деятельности в стратегическом планировании является анализ портфеля (portfolio analysis), в ходе которого руководство компании оценивает совокупность продуктов и направлений бизнеса, охватывающую всю деятельность данной компании. Компания стремится направить больше ресурсов в более прибыльные отрасли своего бизнеса и, наоборот, сократить или вообще свести к нулю ресурсы, направляемые в менее прибыльные отрасли бизнеса.

Анализ портфеля

Процесс, с помощью которого руководство компании оценивает совокупность продуктов и направлений бизнеса, охватывающую всю деятельность данной компании.

Первым шагом руководства является определение ключевых направлений бизнеса, охватывающих деятельность данной компании. Эти направления бизнеса иногда называют стратегическими бизнес-единицами. *Стратегической бизнес-единицей* (strategic business unit — SBU) называют часть компании, которая выполняет самостоятельную миссию и собственные задачи и деятельность которой можно планировать независимо от других направлений бизнеса соответствующей компании. SBU может представлять собой подразделение компании, продуктовую линейку внутри подразделения или иногда — отдельный продукт или бренд.

На следующем этапе анализа бизнес-портфеля руководство компании должно оценить привлекательность каждой из своих SBU и принять решение о распределении ресурсов (поддержки) между этими SBU. При разработке бизнес-портфелей большинству компаний настоятельно рекомендуется “не распыляться” и “заниматься своим делом”, т.е. сосредоточиться на тех продуктах и направлениях бизнеса, которые в полной мере отвечают базовой философии и компетенциям данной фирмы.

Целью стратегического планирования является поиск оптимальных способов использования компанией своих достоинств, что позволило бы этой компании воспользоваться благоприятными возможностями, предоставляемыми ее окружением. Поэтому большинство стандартных методов анализа портфеля оценивают SBU по двум важным показателям: привлекательность рынка или отрасли, в которых дей-

ствует соответствующая SBU, и прочность позиции, занимаемой этой SBU на данном рынке или в своей отрасли. Наиболее известный метод планирования портфеля был разработан Бостонской консалтинговой группой (Boston Consulting Group) — ведущей фирмой, оказывающей консалтинговые услуги в области менеджмента.⁷

Метод, рекомендованный Бостонской консалтинговой группой. С помощью метода, рекомендованного Бостонской консалтинговой группой (BCG), компания классифицирует все свои SBU согласно матрице роста доли (growth-share matrix), показанной на рис. 2.2. Вертикальная ось представляет *темпы роста рынка* (market growth rate), которые являются показателем привлекательности рынка. Горизонтальная ось представляет *относительную долю рынка* (relative market share), которая является показателем силы компании на соответствующем рынке. Матрица роста доли определяет четыре типа SBU.

Матрица роста доли

Метод планирования бизнес-портфеля, который оценивает стратегические бизнес-единицы компании с точки зрения их темпов роста рынка и относительной доли рынка. SBU классифицируются как “звезды”, “дойные коровы”, “вопросительные знаки” и “собаки”.



Рис. 2.2. Матрица роста доли, рекомендованная BCG

Звезды. Это направления бизнеса или продукты, демонстрирующие высокие темпы роста и захватившие значительную долю рынка. Для финансирования их быстрого роста, как правило, требуются значительные инвестиции. Со временем темпы их роста замедляются и они постепенно превращаются в “дойных коров”.

Дойные коровы. Это направления бизнеса или продукты, демонстрирующие невысокие темпы роста и захватившие значительную долю рынка. Для удержания доли рынка, принадлежащей этим устоявшимся и успешным SBU, бывает достаточно сравнительно небольших инвестиций. Таким образом, эти SBU приносят компании значительные доходы, которые она использует для оплаты своих счетов и поддержки других SBU, нуждающихся в инвестициях.

Вопросительные знаки. Это бизнес-единицы, которым принадлежит сравнительно небольшая доля на рынках, демонстрирующих высокие темпы роста. Для удержания доли рынка, принадлежащей этим SBU (не говоря уже об увеличении их доли рынка), требуются значительные суммы. Руководству компании следует хорошенько подумать над тем, какие из этих “вопросительных знаков” следует попытаться превратить в “звезды”, а от каких следует вообще избавиться.

Собаки. Это направления бизнеса или продукты, демонстрирующие низкие темпы роста и захватившие весьма незначительную долю рынка. Они могут приносить прибыль, достаточную для поддержания себя на плаву, но не могут служить источником денег для других целей.

Десять кружков, которые вы видите на матрице роста доли, представляют десять SBU, имеющих у некоей компании. У этой компании есть две “звезды”, две “дойные коровы”, три “вопросительных знака” и три “собаки”. Площади каждого из этих кружков пропорциональны объемам продаж продукции соответствующих SBU в денежном выражении. Положение такой компании следует признать вполне терпимым, хотя и не очень хорошим. Она хотела бы увеличить свои инвестиции в более перспективные “вопросительные знаки”, чтобы превратить их в “звезды”. Кроме того, компания хотела бы поддерживать свои “звезды”, чтобы впоследствии, когда их рынки перейдут в фазу зрелости, они стали “дойными коровами”. К счастью, компания располагает двумя вполне упитанными “дойными коровами”. Получаемый от них доход поможет финансировать “вопросительные знаки”, “звезды” и “собак” данной компании. Компании следует принять важные решения относительно своих “собак” и “вопросительных знаков”. Ситуация могла бы оказаться значительно хуже, если бы у компании не было “звезд”, было слишком много “собак” или если бы у нее была лишь одна худосочная “дойная корова”.

Классифицировав свои SBU, компания должна определить, какую роль каждой из этих SBU предстоит играть в будущем. В отношении каждой из SBU может реализоваться одна из четырех стратегий. Во-первых, компания может увеличить свои инвестиции в бизнес-единицу, чтобы *сформировать* ее долю рынка. Во-вторых, компания может инвестировать ровно столько, сколько требуется для того, чтобы *удержать* долю рынка, принадлежащую SBU, на нынешнем уровне. В-третьих, компания может “доить” SBU, отбирая ее краткосрочный денежный поток независимо от того, каким в этом случае может оказаться соответствующий долгосрочный эффект. В-четвертых, компания может вообще *отказаться* от SBU, продав или “прикрыв” ее, и использовать высвободившиеся в результате этого ресурсы для какой-либо иной цели.

С течением времени SBU могут менять свои позиции в матрице роста доли. У каждой из SBU есть определенное время жизни. Многие SBU начинают свою жизнь как “вопросительные знаки”, переходя постепенно в категорию “звезд” (если им сопутствует успех). Затем, по мере замедления темпов роста рынка, они становятся “дойными коровами”. В конечном счете они либо отмирают, либо превращаются в “собак”. Компания должна регулярно добавлять новые продукты и бизнес-единицы, чтобы какие-то из них впоследствии стали “звездами”, а затем и “дойными коровами”, которые помогут финансировать другие SBU.

Проблемы, связанные с матричными методами. BCG и прочие формальные методы произвели подлинную революцию в сфере стратегического планирования. Однако такие централизованные подходы характеризуются определенными ограничениями. Их использование может быть связано со значительными трудностями, может требовать значительных затрат времени и денег. Руководству компании бывает нелегко определить свои SBU, измерить долю рынка и темпы его роста. Кроме того, эти подходы ориентированы на классификацию уже существующих направлений бизнеса, но не способны оказать существенную помощь в будущем планировании.

Кроме того, методы формального планирования нередко уделяют слишком много внимания наращиванию доли рынка или росту посредством выхода на привлекательные новые рынки. Пользуясь этими методами, многие компании начали осваивать новые направления бизнеса, демонстрирующие высокие темпы роста, но не связанные с основным родом деятельности этих компаний, в силу чего эти компании не смогли эффективно управлять новыми направлениями своего бизнеса, что в конечном счете привело к плачевным результатам. В то же время эти компании чересчур поспешно отказывались от своих “дойных коров”, продавали их или выжимали из них последние соки. В результате многие компании, которые в прошлом провели слишком широкую диверсификацию своего бизнеса, сейчас сужают поле 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 в большей степени отвечают их конкретным ситуациям. Кроме того, в отличие от ранее использовавшихся методов стратегического планирования, которые были главным образом инструментом высших руководителей, концентрировавшихся 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 1980-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 итоге 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 ее 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. И это неудивительно. С момента выхода на экраны первого мультфильма о Микки Маусе (более 75 лет 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 волшебство *Walt Disney Company* не проявилось, наверное, столь ярко, как в знаменитых тематических парках этой компании. Ежегодно свыше 43 миллионов посетителей стекаются на один лишь “Мировой курорт Уолта Диснея” (*Walt Disney World Resort*), т.е. в 14 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*, — наполненных 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 1980-х и все 1990-е годы, группа стратегического планирования, изыскивая новые возможности роста и развития компании, инициировала ряд крупных приобретений,

в том числе покупку в середине 1990-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*).
- *Mediacom* (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*, *E! 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, которая под силу, пожалуй, лишь какой-нибудь настоящей "Корпорации монстров". В конце 1980-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 чистый доход увеличивался 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 медиамонстра и гигантскую империю развлечений группа стратегического планирования "несколько перестаралась". Многие критики утверждают, что компания стала чересчур большой, чересчур 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 (Eisner) с должности главного исполнительного 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 главный исполнительный 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; 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; Robert Niles, “Disney Slams Universal in 2005 Theme Park Attendance”, December 27, 2005 (с этим материалом можно ознакомиться на Web-сайте www.themeparkinsider.com/flume/200512/2/); Juliana Koranteng, “Parks Persist in the Face of Calamity”, *Amusement Business*, January 2006, pp. 6–7; “The Walt Disney Company”, *Hoover's Company Records*, May 15, 2005, p. 11603; и информация с Web-сайта www.disney.go.com, November 2006.

Разработка стратегий роста и сокращения бизнес-портфеля

Помимо оценивания текущих направлений бизнеса, разработка бизнес-портфеля предполагает выявление направлений бизнеса и продуктов, к которым компании следует присмотреться 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 руководителей. — Он создает жизнеспособную, полную энтузиазма корпорацию, перед сотрудниками которой открываются широ-

кие горизонты”. В то же время фирма должна проявлять осмотрительность, чтобы рост не превратился для нее в самоцель. Целью компании должен быть “прибыльный рост”.

Маркетинговый отдел несет основную ответственность за прибыльный рост своей компании. Маркетинговый отдел должен выявлять, оценивать и отбирать возможности, обеспечиваемые рынком, а также предлагать стратегии, которые позволяли бы воспользоваться этими возможностями. Эффективным инструментом, с помощью которого можно выявлять возможности роста компании, является сетка расширения продукции/рынка (product/market expansion grid), показанная на рис. 2.3.8 В данном случае мы применим эту сетку к компании *Starbucks*.

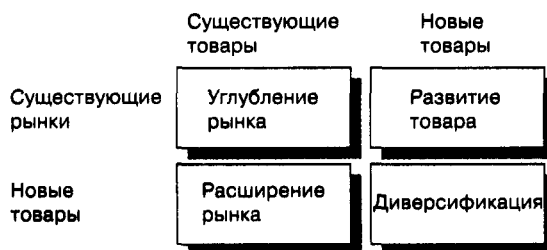


Рис. 2.3. Сетка расширения продукции/рынка

Сетка расширения продукции/рынка

Инструмент планирования портфеля, позволяющий выявлять возможности обеспечения роста компании за счет проникновения на рынок, развития рынка, развития продукции или диверсификации.

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 “опыт, который можно приобрести только в компании *Starbucks*”. “Речь идет об особой обстановке и атмосфере в кофейнях *Starbucks*, — замечает один из аналитиков. — Музыка, удобные стулья с велветовой 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 35 миллионов посетителей еженедельно навещают более чем в 11 тысячах 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 “фаст-фуд” (такими, как McCafé компании *McDonald's*) или даже дисконтерами (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 развития.

Проникновение на рынок

Стратегия обеспечения роста компании путем наращивания продаж уже имеющимся у нее клиентам (сегментам рынка) без изменения самого продукта.

Во-первых, руководство компании *Starbucks* должно подумать над тем, способна ли эта компания добиться более глубокого **проникновения на рынок** (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 34 новые кофейни (и так на протяжении 52 недель в году!), а ее конечной целью являются 30 тысяч 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 них 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 своих автомобилях к особому окошку, могут получить интересующие их продукты, не выходя из автомобиля. Дебетовая карточка этой компании позволяет клиентам выполнять предоплату за кофе и бутерброды или вручать своим близким и знакомым фирменные подарки *Starbucks*. Чтобы заставить клиентов 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, которой оборудованы многие из кофеен *Starbucks*.

Развитие рынка

Стратегия обеспечения роста компании путем выявления и развития новых сегментов рынка для уже имеющихся продуктов этой компании.

Во-вторых, руководство компании *Starbucks* могло бы рассмотреть возможность **развития 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 увеличению покупок в этих кофейнях) какие-либо новые группы клиентов, например людей старшего возраста или определенные этнические группы. Менеджеры могли бы также проанализировать новые *географические рынки*. Сейчас *Starbucks* ускоренными темпами распро-

страняет свою деятельность на новые американские рынки (особенно это касается небольших городов). Кроме того, *Starbucks* быстро распространяет свою деятельность на новые глобальные рынки. В 1996 году *Starbucks* располагала лишь 11 кофейными домами за пределами Северной Америки. В настоящее время у *Starbucks* имеется свыше 3000 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 главный исполнительный директор *Starbucks*. — 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 продукции (product development), т.е. предложить уже имеющимся у нее рынкам модифицированные или новые продукты. 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 продукта. Кроме того, *Starbucks* осваивает новые категории потребительской продукции. Например, она разработала линейку кофейных ликеров Starbucks.

Развитие продукции

Стратегия обеспечения роста компании путем предложения уже имеющимся сегментам рынка модифицированных или новых продуктов этой компании.

В-четвертых, руководство компании *Starbucks* могло бы рассмотреть возможность диверсификации (diversification), т.е. создания новых направлений бизнеса или покупки компаний, которые имеют сравнительно немного общего с нынешними продуктами 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 “медиабарами”), в которых клиенты, неспешно потягивая кофе, могут загрузить понравившиеся им музыкальные произведения и записать их на 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.

Диверсификация

Стратегия обеспечения роста компании путем создания новых направлений бизнеса или покупки компаний, которые имеют сравнительно немного общего с нынешними продуктами и рынками этой компании.

В качестве более крайнего варианта диверсификации *Starbucks* вступила в партнерские отношения с компанией *Lion's Gate* с целью совместного производства фильмов и последующей рекламы их в кофейных домах *Starbucks*. Компания *Starbucks* обеспечила поддержку первого фильма этой партнерской группы, *Akeelah and the Bee* ("Акила и пчела"), раздавая соответствующие рекламные листки посетителям своих кофейных домов, наклеивая логотип этого фильма на кофейные чашки и помещая тексты, произносимые в этом фильме пчелой, на специальных досках, где обычно пишут мелом срочные объявления для посетителей кофейных домов. Это новое совместное предприятие заставило некоторых аналитиков задуматься над тем, не слишком ли далеко зашла *Starbucks* в своем стремлении к диверсификации и не рискует ли она при этом утратить свой рыночный фокус. У этих аналитиков возникает резонный вопрос: "Какое отношение имеют фильмы к кофейной продукции *Starbucks* и к реальному опыту этой компании?"⁹

Сокращение

"Ужимание" бизнес-портфеля путем отказа от продуктов или бизнес-единиц, которые не обеспечивают требуемой рентабельности или перестали отвечать стратегии компании в целом.

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 своих продуктов или рынков. В частности, в рыночном окружении компании могут произойти перемены, в силу которых какие-то из продуктов или рынков этой компании могут оказаться менее рентабельными. Рост фирмы мог бы происходить слишком быстрыми темпами или она могла бы 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 продуктами, которые не обеспечивают повышенной потребительской ценности. Наконец, некоторые продукты или бизнес-единицы просто устаревают и отмирают. Вот как резюмирует эту проблему один из специалистов по маркетингу.

Компании расходуют огромные суммы и тратят много времени на запуск новых брендов, поддержку уже имеющихся брендов и поглощение конкурентов. Пытаясь обслужить постоянно увеличивающееся количество сегментов-ниш на каждом из рынков, они расширяют линейки своих продуктов и брендов, не говоря уже 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 мно-

го брендов, не пытается выявить слабые бренды и избавиться от нерентабельных брендов. Они, как правило, не обращают внимания на бренды, приносящие убытки, хотя, возможно, такие бренды следовало бы объединить с более благополучными брендами, 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.¹⁰

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.

Планирование маркетинга: партнерство во имя налаживания отношений с клиентами

Стратегический план компании указывает, какие направления бизнеса она намерена поддерживать и развивать и какие цели она 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 — маркетинг, финансы, бухгалтерский учет, закупки, операции, информационные системы, управление кадрами и прочие — должны тесно взаимодействовать между собой.

Маркетинг играет ключевую роль в стратегическом планировании компании. Эта ключевая роль маркетинга реализуется несколькими способами. Во-первых, специалисты по маркетингу разрабатывают руководящую философию — маркетинговую концепцию, — которая предполагает, что стратегия компании разворачивается вокруг формирования прибыльных отношений с важными группами потребителей. Во-вторых, специалисты по маркетингу обеспечивают исходные данные для стратегических планировщиков, помогая им выявлять привлекательные рыночные возможности и оценивать потенциал своей фирмы, который позволил бы ей воспользоваться этими возможностями. В-третьих, специалисты по маркетингу, действующие в рамках отдельных бизнес-единиц, разрабатывают стратегии для достижения целей, поставленных перед соответствующей бизнес-единицей. После того

как перед бизнес-единицей будут поставлены определенные задачи, специалисты по маркетингу должны помочь рентабельному выполнению этих задач.

Потребительская ценность и высокая удовлетворенность потребителей являются важными составляющими “формулы успеха” специалиста по маркетингу. Однако, как отмечалось в главе 1, сами по себе специалисты по маркетингу не в состоянии создать повышенную ценность для клиентов. Специалисты по маркетингу, несмотря на свою ведущую роль, могут быть лишь партнерами в привлечении, удержании и “выращивании” клиентов. Помимо *управления отношениями с клиентами*, специалисты по маркетингу должны также практиковать *управление отношениями с партнерами*. Они должны тесно взаимодействовать с партнерами из других подразделений своей компании, создавая эффективную *цепочку формирования стоимости*, 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 обеспечения ценности*. Сейчас мы рассмотрим подробнее концепции цепочки формирования стоимости компании и сети обеспечения высокой ценности.

Формирование партнерских отношений с другими подразделениями своей компании

Каждое из подразделений компании можно рассматривать как определенное звено в *цепочке формирования стоимости* (value chain) этой компании.¹¹ Иными словами, каждое из подразделений компании выполняет определенные действия по созданию ценности, направленные на разработку, производство, сбыт, доставку и поддержку продукции, выпускаемой этой компанией. Успех фирмы зависит не только от того, насколько хорошо каждое из ее подразделений выполняет свою работу, но и от того, насколько хорошо скоординированными оказываются действия этих подразделений.

Цепочка формирования ценности

Ряд подразделений компании, которые выполняют определенные действия по созданию ценности, направленные на разработку, производство, сбыт, доставку и поддержку продукции, выпускаемой этой компанией.

Например, цель компании *Wal-Mart* заключается в том, чтобы создавать потребительскую ценность и обеспечивать высокую удовлетворенность клиентов, предоставляя необходимые им продукты по минимально возможным ценам. Специалисты по маркетингу играют в компании *Wal-Mart* очень важную роль. Они изучают нужды потенциальных клиентов и наполняют торговые прилавки магазинов этой компании соответствующими продуктами по минимально возможным ценам. Они составляют программы рекламы и торговли, а также разрабатывают меры по повышению качества обслуживания клиентов. Посредством этих, а также других действий специалисты по маркетингу *Wal-Mart* способствуют доставке стоимости клиентам своей компании.

Однако маркетинговому отделу необходима помощь со стороны других подразделений компании. Способность *Wal-Mart* предлагать по минимально возможным ценам продукты, в которых испытывают потребность клиенты этой компании, зависит от умения отдела закупок находить подходящих поставщиков и закупать их продукцию по самым низким ценам. Отдел информационных технологий *Wal-Mart* должен своевременно предоставлять точную информацию о том, какие продукты продаются в каждом из магазинов компании. А операционный персонал *Wal-Mart* должен обеспечивать эффективную и дешевую обработку товаров, поступающих в магазины этой компании.

Прочность цепочки формирования стоимости компании определяется прочностью самого слабого ее звена. Совокупный успех зависит от того, насколько хорошо каждое из подразделений выполняет свою работу по наращиванию потребительской ценности, а также от того, насколько скоординированными оказываются действия этих подразделений. Если отдел закупок компании *Wal-Mart* не может добиться минимальных цен от поставщиков или если операционный отдел не может осуществить распределение товаров с минимальными издержками, тогда маркетинговый отдел не сможет сдержать свое обещание минимально возможных цен.

Таким образом, в идеале, чтобы обеспечить высокую стоимость для потребителей, разные функции компании должны четко координировать свои действия. Однако на практике в отношениях между разными подразделениями компании очень часто наблюдаются конфликты и непонимание. Маркетинговый отдел смотрит на вещи глазами потребителей. Но когда маркетинговый отдел пытается повысить степень удовлетворенности клиентов, это может привести к тому, что другие подразделения будут хуже справляться с *собственными* задачами. Действия маркетингового отдела могут вести к повышению закупочных издержек, нарушать графики производства, увеличивать объемы товарно-материальных запасов и создавать проблемы с бюджетом. Следовательно, другие подразделения компании могут сопротивляться действиям маркетингового отдела.

Тем не менее специалисты по маркетингу должны изыскивать способы, которые заставляли бы все подразделения компании “становиться на место потребителя”, и добиваться четкого функционирования цепочки формирования ценности. Руководство маркетингового отдела 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. Идея заключается в том, чтобы “максимизировать впечатления, получаемые клиентами, по всем подразделениям организации и во всех ее точках соприкосновения с клиентами”, — говорит один из консультантов по маркетингу. Джек Уэлч (Jack Welch), весьма уважаемая личность и бывший главный исполнительный 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”.¹²

Формирование партнерских отношений с другими участниками маркетинговой системы

В своем стремлении создавать потребительскую ценность фирма не должна ограничиваться лишь собственной цепочкой формирования ценности. Она должна присмотреться к цепочкам формирования ценности своих поставщиков, дистрибьюторов и в конечном счете клиентов. Рассмотрим пример компании *McDonald's*. Разбросанные по всему миру 32 тысячи ресторанов этой компании ежедневно обслуживают свыше 50 миллионов человек. Компании *McDonald's* принадлежит свыше 40% рынка “фаст-фуд”.¹³ 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 франшизами, поставщиками и прочими партнерами, которые совместными усилиями обеспечивают исключительно высокую потребительскую ценность.

Сеть обеспечения ценности

Сеть, состоящая из самой компании, ее поставщиков, дистрибьюторов и в конечном счете клиентов, которые вступают в партнерские отношения друг с другом с целью повышения эффективности системы в целом.

Все большее число компаний в наши дни вступает в партнерские отношения с другими членами цепи поставок, стремясь повысить эффективность сети обеспечения 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 изделий, — утверждает один из поставщиков. — Для достижения этих целей они готовы на любые меры. Их поведение можно сравнить с терроризмом, нарастающим год от года». 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, восхищенный 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 закупить 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*.¹⁴

На современном рынке мы все чаще наблюдаем исчезновение конкуренции между фирмами, которые должны быть конкурентами «по определению». Вместо этого возникает конкуренция между целыми сетями обеспечения ценности, создаваемыми этими конкурентами. Таким образом, сравнительные показатели компаний *Toyota* и *Ford* определяются сравнительными показателями сетей обеспечения 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.

Маркетинговая стратегия и маркетинговый комплекс

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

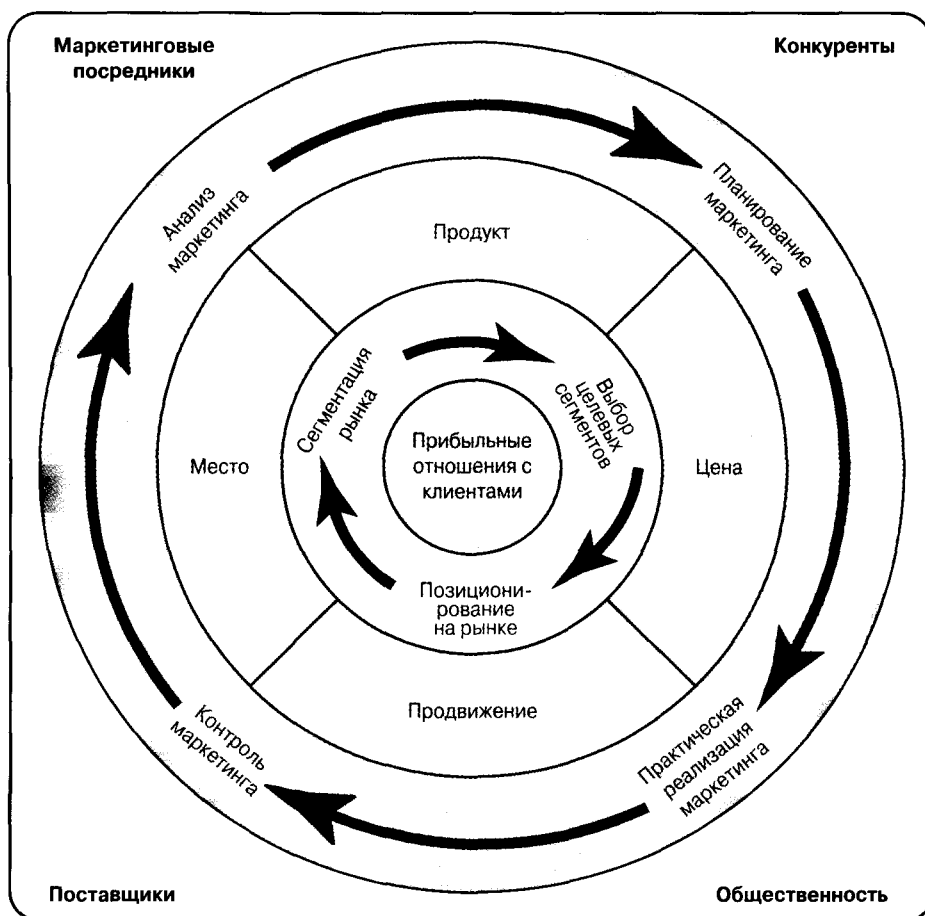


Рис. 2.4. Управление маркетинговой стратегией и маркетинговым комплексом

В центре этой модели находятся потребители. Цель заключается в том, чтобы сформировать прочные и прибыльные отношения с клиентами компании. Далее идет **маркетинговая стратегия** (marketing strategy) — логика маркетинга, с помощью которой компания рассчитывает наладить эти прибыльные отношения с клиентами. Посредством сегментации рынка, выбора целевых групп клиентов и собственного позиционирования компания определяет круг клиентов, которых она

будет обслуживать, и способы обслуживания этих клиентов. 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.

Маркетинговая стратегия

Логика маркетинга, с помощью которой соответствующая бизнес-единица рассчитывает добиться своих маркетинговых целей.

Руководствуясь определенной маркетинговой стратегией, компания разрабатывает *маркетинговый комплекс* (marketing mix), включающий факторы, подконтрольные этой компании, — продукт (product), цена (price), место (place) и промоушен (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. Посредством этих действий она отслеживает действующих лиц и движущие силы своего маркетингового окружения и приспосабливается к ним. Сейчас мы кратко рассмотрим каждый из перечисленных видов деятельности. Затем, в последующих главах, мы обсудим каждый из них более подробно.

Клиенто-ориентированная маркетинговая стратегия

Как неоднократно подчеркивалось в главе 1, чтобы добиться успеха на современном рынке, характеризующемся чрезвычайно высокой конкуренцией, компании должны ориентироваться на потребности клиентов. Они должны отвоевывать клиентов у своих конкурентов, а затем удерживать и “выращивать” их, обеспечивая для них повышенную ценность. Но чтобы компания смогла удовлетворить нужды и потребности своих клиентов, она должна вначале уяснить эти нужды и потребности. Следовательно, маркетинг требует тщательного анализа клиентов.

Компании понимают, что они не могут с прибылью для себя обслуживать *всех* потребителей на данном рынке (по крайней мере, они не могут обслуживать всех потребителей на одинаково высоком уровне). Это объясняется большим разбросом нужд у разных потребителей, и большинство компаний обслуживают одни категории (сегменты) потребителей лучше, чем другие. Таким образом, каждая компания должна разделить весь рынок на отдельные сегменты, выбрать наиболее подходящие для себя сегменты и разработать стратегии прибыльного обслуживания выбранных сегментов. Этот процесс состоит из трех этапов: *сегментация рынка, выбор целевых сегментов и позиционирование на рынке*.

Сегментация рынка

Рынок состоит из многих категорий клиентов, продуктов и нужд. Специалист по маркетингу должен определить, какие из сегментов заключают в себе наибольшие возможности для его фирмы. Потребителей можно группировать и обслуживать по-разному, основываясь на географических, демографических, психографических

и поведенческих факторах. Процесс разделения рынка на четко выраженные группы покупателей, которые характеризуются общностью нужд, характеристик или моделей поведения и для которых могут требоваться разные продукты или маркетинговые программы, называется **сегментацией рынка** (market segmentation).

Каждый рынок состоит из сегментов, но не все способы сегментации рынка равноценны. Например, для бренда Tylenol было бы мало пользы от разделения его рынка на пользователей болеутоляющих лекарственных препаратов с низким и высоким уровнями доходов, если оба эти сегмента реагируют на маркетинговые действия компании совершенно одинаково. **Сегмент рынка** (market segment) состоит из потребителей, которые реагируют сходным образом на определенную совокупность маркетинговых действий. Например, если речь идет об автомобильном рынке, потребители, которым требуется самый вместительный и комфортабельный автомобиль, какой бы ни была его цена, составляют единый сегмент рынка. Потребители, которых волнуют главным образом цена и экономичность автомобиля, составляют другой сегмент рынка. Трудно вообразить такую модель автомобиля, которая удовлетворяла бы потребителей в обоих этих сегментах. Компании, как правило, сосредоточивают свои усилия на удовлетворении потребностей строго определенных сегментов рынка.

Сегментация рынка

Разделение рынка на четко выраженные группы покупателей, которые характеризуются общностью нужд, характеристик или моделей поведения и для которых могут требоваться разные продукты или маркетинговые программы.

Сегмент рынка

Группа потребителей, которые реагируют сходным образом на определенную совокупность маркетинговых действий.

Выбор целевых сегментов

После того как компания определила сегменты рынка, она может выбрать для себя один или несколько таких сегментов. **Выбор целевых сегментов** (market targeting) предполагает оценивание привлекательности каждого из сегментов рынка и выбор одного или нескольких таких сегментов, которые намерена обслуживать соответствующая компания. Компания должна ориентироваться на сегменты, в которых она сможет с прибылью для себя создавать максимальную потребительскую ценность и обеспечивать ее на протяжении достаточно длительного времени.

Выбор целевых сегментов

Процесс оценивания привлекательности каждого из сегментов рынка и выбор одного или нескольких таких сегментов, которые намерена обслуживать соответствующая компания.

Компания с ограниченными ресурсами может выбрать для обслуживания лишь один или несколько весьма узких сегментов, или “рыночных ниш”. Такие “обслуживатели ниш” (nicher) специализируются на обслуживании клиентских сегмен-

тов, которые не представляют интереса для более крупных компаний. 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 крупнейший в стране изготовитель 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 них “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 предлагать полный спектр продуктов 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, 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 продукты, предназначенные для удовлетворения особых потребностей каждого сегмента.

Дифференциация и позиционирование на рынке

После того как компания определила сегменты рынка, которые она будет обслуживать, она должна решить, какие позиции она хочет занять в выбранных ею сегментах. *Позиция* того или иного продукта представляет собой место, которое занимает в сознании потребителей данный продукт в сравнении с местами, занимаемыми продуктами-конкурентами. Специалисты по маркетингу должны предложить для своих продуктов уникальные рыночные позиции. Если какой-либо продукт ничем не отличается от своих аналогов, уже представленных на рынке, у потребителей нет стимула покупать именно этот продукт, а не какой-то другой.

Позиционирование на рынке

Совокупность мероприятий, позволяющих соответствующему продукту занять в сознании целевых потребителей определенное, четко выраженное и желательное место по отношению к продуктам-конкурентам.

Позиционирование на рынке (market positioning) представляет собой совокупность мероприятий, позволяющих соответствующему продукту занять в сознании

целевых потребителей определенное, четко выраженное и желательное место по отношению к продуктам-конкурентам. По утверждению одного из специалистов по позиционированию, сущность позиционирования заключается в том, “как вы дифференцируете свой продукт 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”.¹⁵ Таким образом, специалисты по маркетингу планируют позиции, которые отличают их бренды от конкурирующих брендов и обеспечивают им максимальное преимущество на соответствующих целевых рынках.

Маркетинг в действии 2.2

Jones Soda: всегда быть первым в своей нише

Каждому выдающемуся продукту 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 продукта *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 собственный секретный ингредиент, который наделал в свое время 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 34 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 продукт, 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 “суровая реальность заключается в том, что потребители вовсе не нуждаются в нашей газировке”, как, ничуть не смущаясь, заявляет основатель и главный исполнительный директор *Jones Soda* Питер Ванстолк (Peter van Stolk). 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 продукт потенциальным клиентам. Эксперты в области маркетинговых стратегий могли бы назвать это хорошим примером того, как следует “создавать уникальную стоимость совместными усилиями”. Питер Ванстолк описывает свой подход несколько более приземленно, но не менее убедительно: “Людам нравится *Jones*, поскольку эта компания выпускает их продукты”.

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 (наподобие *Fufu Berry* — "Ягода фуфу", *Whoop Ass* — "Крик осла", *MF Grape* — "Вино на средних частотах", *Happy* — "Счастливчик", *Bugjuice* — "Сок для фанатов" и *Bada Bing* — "Полный кайф!") и экзотического вкуса (в том числе вкус голубой пузырящейся жевательной резинки, измельченной дыни, плодов лайма — маленьких зеленых лимончиков — 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 долл. Со временем популярность услуги *myJones* выросла настолько, что *myJones* стала играть роль одного из краеугольных камней бренда *Jones Soda*.

Кроме того, *Jones Soda* поддерживает контакты 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 районы, настроенные 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 места, настроенные по отношению к *Jones Soda* не столь дружелюбно, например средние школы, куда их никто не приглашал. "Чем раскованнее мы себя ведем, тем лучше, — говорит по своему потряскивающему 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, штат 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 угодить каждому, значит, у вас просто нет души". Web-сайт, этикетки, "бродячие автомобили" и прочие трюки, с точки зрения Питера Ванстолка, должны служить одной цели — сближать 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* за последние два года увеличился на 67%, а прибыль повысилась более чем в четыре раза.

Источники. Заимствовано из статьи Ryan Underwood, “Cracking Jones Soda’s Secret Formula”, *Fast Company*, March 2005, pp. 74–75. Дополнительная информация заимствована из следующих материалов: Christopher Steiner, “Soda Jerk”, *Forbes*, April 11, 2005, p. 74; Kate MacArthur, “Quirky Jones Soda and Steps into Mainstream”, *Advertising Age*, March 27, 2006, p. 1; и www.jonessoda.com (прочитано в декабре 2006 года).

Компания *BMW* выпускает “окончательное 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 “езде, 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 маркетинговой стратегии продукта.

Позиционируя свой продукт, компания прежде всего выявляет возможные конкурентные преимущества, на основе которых будет формироваться требуемая позиция. Компания может предложить большую потребительскую стоимость либо путем установления более низких, чем у конкурентов, цен, либо путем обеспечения больших выгод, достоинств и преимуществ, которые могут оправдывать более высокие, чем у конкурентов, цены. Но если компания *обещает* большую потребительскую стоимость, она должна *реально обеспечить* эту большую стоимость. Следовательно, эффективное позиционирование начинается с фактической **дифференциации** (differentiation) рыночного предложения компании, чтобы это предложение обеспечивало потребителям большую ценность. После того как компания выбрала желаемую для себя позицию, она должна проявить максимум упорства и настойчивости в ходе практической реализации этой позиции и доведения этой позиции до сведения целевых потребителей. Маркетинговая программа компании в целом должна поддерживать стратегию позиционирования, выбранную этой компанией.

Дифференциация

Фактическое дифференцирование рыночного предложения с целью создания повышенной потребительской ценности.

Разработка интегрированного маркетингового комплекса

Выбрав для себя определенную маркетинговую стратегию, компания готова приступить к планированию деталей своего маркетингового комплекса. Маркетинговый комплекс — одна из важнейших концепций современного маркетинга. Маркетинговый комплекс (marketing mix) представляет собой совокупность контролируемых тактических инструментов маркетинга, которые фирма использует для обеспечения желательной для себя реакции на целевом рынке. Маркетинговый комплекс включает в себя все, что может сделать фирма, чтобы стимулировать спрос на свой продукт. Все множество таких возможностей можно разделить на четыре группы переменных, известных как “четыре P”: *продукт* (product), *цена* (price), *место* (place) и *промоушен* (promotion). На рис. 2.5 представлены инструменты маркетинга, сгруппированные по “четырем P”.

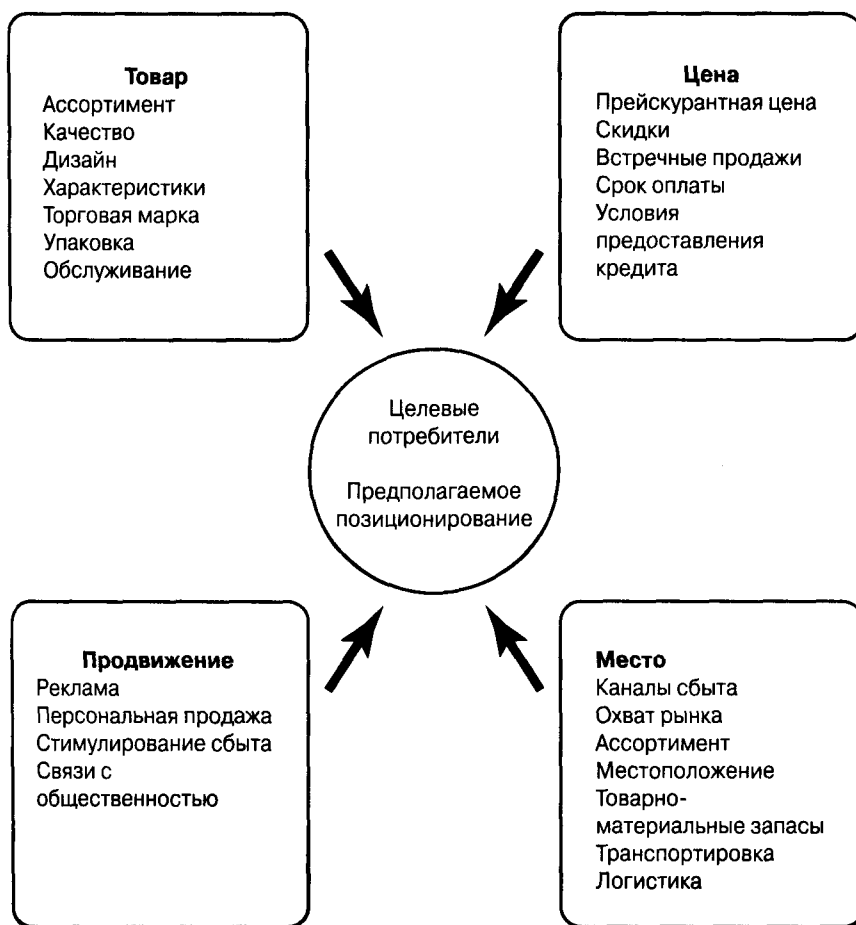


Рис. 2.5. “Четыре P” маркетингового комплекса

Маркетинговый комплекс

Совокупность контролируемых тактических инструментов маркетинга — продукт, цена, место и промоушен, — которые фирма использует для обеспечения желательной для себя реакции на целевом рынке.

Под *продуктом* в данном случае подразумевается сочетание товаров и услуг, которое соответствующая компания предлагает своему целевому рынку. Следовательно, продукт Escape компании Ford состоит из болтов и гаек, свеч зажигания, поршней, фар и тысяч других комплектующих. Ford предлагает несколько моделей автомобиля Escape и десятки возможностей, реализуемых по заказу конкретного покупателя. Купив этот автомобиль, клиент может сразу же приступить к его использованию (иными словами, этот продукт не нуждается в дополнительном обслуживании, связанном с подготовкой к его использованию). Кроме того, он получает определенные гарантии со стороны изготовителя, которые являются столь же неотъемлемой частью этого продукта, как его выхлопная труба.

Цена — это денежная сумма, которую клиент должен уплатить, чтобы получить соответствующий продукт в свою собственность. Ford вычисляет предполагаемые розничные цены, которые дилеры этой компании могут устанавливать для покупателей на каждый автомобиль марки Escape. Но дилеры компании Ford лишь в редких случаях берут с покупателей сумму, предложенную изготовителем. Напротив, они договариваются о цене с каждым конкретным покупателем, предлагая ему определенные скидки, зачетные скидки (с цены новой покупки в размере стоимости сдаваемой старой вещи) и возможность покупки в кредит. Эти действия позволяют корректировать цены в зависимости от текущей конкурентной ситуации и приводить их в соответствие с представлениями покупателя о ценности данной модели автомобиля.

Под *местом* в данном случае подразумеваются действия компании, которые обеспечивают доступность соответствующего продукта для целевых потребителей. Компания Ford располагает широкой дилерской сетью, которая состоит из независимых дилеров, заключивших с Ford соглашения о партнерстве и занимающихся продажей разных моделей автомобилей Ford. Ford тщательно подбирает для себя дилеров и оказывает им мощную поддержку. Дилеры хранят у себя определенный запас автомобилей Ford, демонстрируют их потенциальным покупателям, договариваются с покупателями о ценах, совершают продажу и осуществляют послепродажное обслуживание автомобилей.

Под *промоушеном* (стимулированием сбыта) подразумеваются действия, целью которых является донесение информации о достоинствах соответствующего продукта до сведения его потенциальных покупателей и склонение их к покупке данного продукта. Компания Ford ежегодно тратит на рекламу свыше 2,4 млрд. долл. (свыше 600 долл. на каждый автомобиль), чтобы рассказать потребителям о себе и своей продукции.¹⁶ Торговый персонал дилеров помогает потенциальным покупателям и убеждает их в том, что автомобили компании Ford являются для них идеальным выбором. Ford вместе со своими дилерами проводят специальные мероприятия по стимулированию сбыта, предлагая в качестве дополнительных стимулов для со-

вершения покупки такие льготы, как скидка в случае покупки за наличные, низкие ставки финансирования покупки и т.п.

Эффективная маркетинговая программа объединяет все элементы маркетингового комплекса в некую координированную программу, предназначенную для реализации маркетинговых задач соответствующей компании путем доставки стоимости потребителям. Маркетинговый комплекс образует тактический инструментарий компании, предназначенный для обеспечения прочного позиционирования этой компании на ее целевых рынках.

Некоторые критики полагают, что упомянутые выше “четыре *P*” могут упускать из виду или уделять недостаточно внимания определенным важным видам деятельности. 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 услуги, услуги, предоставляемые авиакомпаниями или магазинами) также являются продуктами. Мы можем назвать их *сервисными продуктами*. “Каким образом здесь отражены упаковочные операции?” — могут спросить критики. Специалисты по маркетингу могут ответить на это, что они включают упаковочные операции как одно из множества продуктовых решений. Как следует из рис. 2.5, многие маркетинговые действия, которые, как могло бы показаться на первый взгляд, “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*”.¹⁷

Четыре <i>P</i>	Четыре <i>C</i>
Продукт	Клиентское решение (<i>customer solution</i>)
Цена	Клиентские издержки (<i>customer cost</i>)
Место	Удобство (<i>convenience</i>)
Промоушен	Коммуникации (<i>communication</i>)

Таким образом, в то время как специалисты по маркетингу, как им кажется, продают продукты, клиенты, как им самим кажется, покупают не продукты, 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 продукта (после того как он полностью исчерпает свой ресурс). Клиенты также хотят, чтобы доступ к соответствующему продукту или услуге был как можно более удобным. Наконец, клиентам необходимы двусторонние коммуникации. Специалисты по маркетингу должны сначала продумать “четыре *C*”, а затем на фундаменте “четырех *C*” 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.

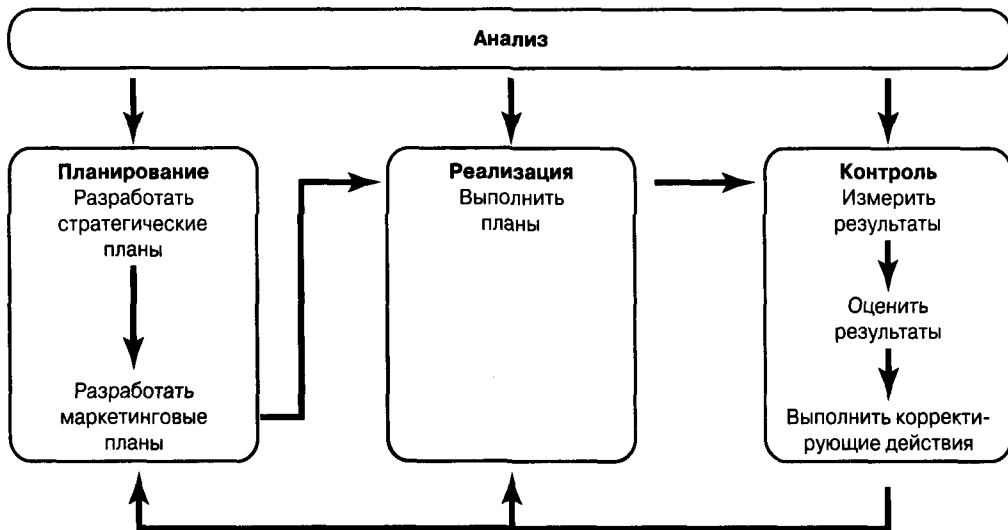


Рис. 2.6. Анализ, планирование, практическая реализация и контроль маркетинга

Компания сначала разрабатывает стратегические планы в масштабе всей компании, а затем транслирует их в маркетинговые и другие планы для каждого из подразделений, продуктов и брендов. Путем практической реализации компания претворяет эти планы в жизнь. Контроль включает измерение и оценивание результатов маркетинговой деятельности, а также выполнение в случае необходимости определенных корректирующих действий. Наконец, анализ маркетинга предоставляет информацию и оценки, необходимые для всех других видов маркетинговой деятельности.

Анализ маркетинга

SWOT-анализ

Оценивание достоинств (strengths — S), недостатков (weaknesses — W), благоприятных возможностей (opportunities — O) и угроз (threats — T) для компании в целом.

Управление этой маркетинговой функцией начинается с полного анализа ситуации в соответствующей компании. Специалист по маркетингу должен выполнить

SWOT-анализ (SWOT analysis), посредством которого он оценивает достоинства (strengths — S), недостатки (weaknesses — W), благоприятные возможности (opportunities — O) и угрозы (threats — T) для своей компании (рис. 2.7). К числу достоинств 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 недостатков компании относятся ее внутренние ограничения и отрицательные ситуационные факторы, которые могут препятствовать эффективной деятельности данной компании. Благоприятные возможности — это положительные факторы или тенденции во внешней среде данной компании, которыми эта компания может воспользоваться к собственной выгоде. Наконец, угрозы — это неблагоприятные внешние факторы или тенденции, которые могут препятствовать эффективной деятельности компании.

Внутренний анализ	Достоинства Внутренние возможности, которые могут помочь компании добиться своих целей	Недостатки Внутренние ограничения, которые могут помешать компании добиться своих целей
	Возможности Внешние факторы, которыми компания может воспользоваться к собственной выгоде	Угрозы Нынешние и зарождающиеся внешние факторы, которые могут ухудшить показатели компании
Внешний анализ	Положительные факторы	Отрицательные факторы

Рис. 2.7. SWOT-анализ

Компания должна проанализировать свои рынки и маркетинговое окружение и постараться выявить там благоприятные для себя возможности или угрозы, которые могут представлять опасность для ее бизнеса. 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 из благоприятных возможностей, имеющихся в окружении компании, которые в наибольшей степени отвечают ее сильным сторонам, а также избавиться от собственных недостатков и минимизировать угрозы, заключенные в окружении этой компании. Результаты анализа маркетинга 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 продукта или бренда. Как выглядит маркетинговый план? Обсудим маркетинговые планы для отдельных продуктов или брендов.

В табл. 2.2 представлены основные разделы типичного маркетингового плана для какого-либо продукта или бренда. (Подробный пример маркетингового плана приведен в приложении 1.) Маркетинговый план начинается с краткого резюме, которое составляется для руководства и представляет собой беглый обзор важнейших оценок, целей и рекомендаций. В основном разделе маркетингового плана содержится подробный анализ текущей маркетинговой ситуации, а также потенциальных угроз и благоприятных возможностей. Далее в маркетинговом плане указываются важнейшие цели, связанные с рассматриваемым брендом, и перечисляются особенности маркетинговой стратегии, направленной на достижение этих целей.

ТАБЛИЦА 2.2. Содержание маркетингового плана

Раздел	Назначение
Краткое резюме, составленное для руководства	Представляет собой краткое изложение важнейших целей плана, которое может играть роль справочника для высшего руководства, помогая ему быстро находить ключевые положения плана. Краткое резюме должно сопровождаться разделом "Содержание"
Текущая маркетинговая ситуация	<p>Описывает целевой рынок и позицию соответствующей компании на этом рынке, включая, в частности, сведения о рынке, характеристике продукции, сведения о конкурентах и распределении. Этот раздел включает следующее.</p> <p><i>Описание рынка</i>, которое определяет рынок и его основные сегменты, перечисляет потребности клиентов и факторы в маркетинговом окружении, которые могут оказывать влияние на решение клиента о покупке.</p> <p><i>Обзор продуктов</i>, который включает объемы продажи, цены и величины валовой прибыли по основным продуктам, представленным в продуктовой линейке.</p> <p><i>Обзор конкурентной ситуации</i>, который определяет важнейших конкурентов компании и оценивает их рыночные позиции и стратегии относительно качества продукции, ценообразования, распределения и продвижения продукции на рынок.</p> <p><i>Обзор распределения</i>, в котором оцениваются последние тенденции со сбытом и прочие изменения в основных каналах распределения</p>
Анализ угроз и благоприятных возможностей	Оценивает основные угрозы и благоприятные возможности, касающиеся продукции, выпускаемой данной компанией. Такой анализ помогает руководству прогнозировать важные положительные или отрицательные перемены, которые могут оказывать влияние на данную компанию и ее стратегии
Задачи и проблемы, которые предстоит решить	Формулирует маркетинговые задачи, которые компания хотела бы решить в течение периода, охватываемого данным планом, и описывает ключевые проблемы, которые могут повлиять на решение этих задач.

Окончание табл. 2.2

	Если, например, цель заключается в том, чтобы обеспечить компании 15-процентную долю рынка, в этом разделе должны рассматриваться способы достижения такой цели
Маркетинговая стратегия	Излагает общую логику маркетинга, с помощью которой соответствующая бизнес-единица рассчитывает решить свои маркетинговые задачи, а также особенности целевых рынков, позиционирование и уровни маркетинговых расходов. В этом разделе указываются конкретные стратегии для каждого из элементов маркетингового комплекса и поясняется, как каждый из них реагирует на угрозы, благоприятные возможности и важнейшие проблемы, перечисленные ранее в этом плане
Программы действий	Указывает, как маркетинговые стратегии будут воплощаться в конкретные программы действий, которые отвечают на следующие вопросы. <i>Что будет сделано? Когда это будет сделано? Кто отвечает за выполнение этой задачи? Во сколько это обойдется?</i>
Бюджеты	Детализирует вспомогательный маркетинговый бюджет, который, по сути, представляет собой планируемый отчет о прибылях и убытках. Этот раздел показывает ожидаемые доходы (прогнозируемое количество проданных изделий и средняя нетто-цена) и ожидаемые издержки (производства, распределения и маркетинга). Разница между доходами и издержками представляет собой планируемую прибыль. После того как бюджет будет утвержден вышестоящим руководством, он становится основой для закупки материалов, планирования производства, планирования кадров и маркетинговых операций
Механизмы контроля	Излагает механизмы контроля, которые будут использоваться для отслеживания достигнутых результатов, что даст возможность вышестоящему руководству анализировать результаты практической реализации и выявлять продукты, которые не достигают поставленных перед ними целей

Маркетинговая стратегия включает в себя конкретные стратегии относительно целевых рынков, позиционирования, маркетингового комплекса, а также уровней расходов на маркетинг. В этом разделе планировщик объясняет, как каждая из стратегий отвечает на потенциальные угрозы, благоприятные возможности и критические моменты, перечисленные выше в данном маркетинговом плане. В дополнительных разделах маркетингового плана излагается программа действий, направленная на практическую реализацию данной маркетинговой стратегии, а также детали соответствующего *маркетингового бюджета*. В последнем разделе перечисляются механизмы контроля, которые будут использоваться для отслеживания достигнутых результатов и выполнения корректирующих действий.

Практическая реализация маркетинга

Разработка эффективных стратегий — это лишь начало пути к успешному маркетингу. Самая замечательная маркетинговая стратегия мало чего стоит, если ком-

пании не удастся воплотить эту стратегию в жизнь. **Практическая реализация маркетинга** (marketing implementation) представляет собой процесс, который превращает маркетинговые планы в маркетинговые действия, направленные на достижение стратегических целей маркетинга. В то время как планирование маркетинга отвечает на вопросы *что и почему*, связанные с маркетинговой деятельностью, практическая реализация маркетинга отвечает на вопросы *кто, где, когда и как*.

Практическая реализация маркетинга

Процесс, который превращает маркетинговые стратегии и планы в маркетинговые действия, направленные на достижение стратегических целей маркетинга.

Многие руководители полагают, что надлежащая практическая реализация так же — или даже более — важна, как правильно выбранная стратегия. Факт заключается в том, что для успеха необходимо то и другое, и компания может обеспечить себе конкурентное преимущество посредством эффективной реализации своей стратегии. Две фирмы могут выбрать для себя одну и ту же стратегию, однако одна из них может обеспечить себе конкурентное преимущество за счет более быстрой и лучшей практической реализации этой стратегии. Тем не менее следует отметить, что практическая реализация является весьма непростой задачей — зачастую бывает легче придумать хорошую маркетинговую стратегию, чем осуществить ее на практике. “Несмотря на огромные затраты времени и энергии, связанные с разработкой стратегии, компании в среднем обеспечивают лишь 63% от финансовых показателей, которые обещают разработанные ими стратегии, — заявляет один из консультантов по маркетингу. — Чтобы устранить это расхождение между стратегией и реальными показателями, компаниям необходимо повысить качество своего планирования и практического выполнения”.¹⁸

В современном мире, обнаруживающем все более тесную взаимосвязь отдельных своих элементов, люди, действующие на всех уровнях маркетинговой системы, должны совместно работать над практической реализацией маркетинговых стратегий и планов. Например, практическая реализация маркетинга в компании *Black & Decker*, выпускающей инструменты с механическим приводом, оборудование для наружной установки и прочую продукцию, требует ежедневного принятия решений и выполнения тех или иных действий тысячами людей как в самой этой компании, так и за ее пределами. Менеджеры по маркетингу принимают решения относительно целевых сегментов, брендинга, упаковки, цен, продвижения на рынок и распределения. Они общаются с инженерами-разработчиками по поводу конструкции продуктов, с инженерами-производственниками — по поводу объемов производства и уровней товарно-материальных запасов и с финансистами — по вопросам финансирования и денежных потоков. Они также общаются с людьми, работающими в других организациях (например, в рекламных агентствах — по вопросам планирования рекламных кампаний или в средствах массовой информации — по вопросам обеспечения информационной поддержки деятельности своих компаний). Торговые представители *Black & Decker* убеждают *Home Depot*, *Lowe's*, *Wal-Mart* и другие компании розничной торговли рекламировать продукцию *Black*

и Decker, предоставлять ей достаточно места на своих торговых полках и использовать витрины и раскладки, организуемые работниками Black & Decker.

Успех практической реализации маркетинга зависит от того, насколько хорошо компания задействует своих работников, свою организационную структуру, системы принятия решений и оплаты труда, а также свою культуру в программе совместных действий, которая поддерживает стратегии этой компании. На всех своих организационных уровнях компания должна иметь людей, которые обладают требуемой квалификацией, мотивацией и соответствующими личностными характеристиками. Формальная организационная структура компании играет важную роль в практической реализации маркетинговой стратегии; то же самое можно сказать о ее системах принятия решений и оплаты труда. Если, например, в соответствии с системой оплаты труда компания вознаграждает руководителей за результаты (например, прибыль), достигнутые на коротком отрезке времени, у руководителей не будет достаточных стимулов для работы на достижение долгосрочных целей, связанных с формированием рынка.

Наконец, для успешной практической реализации маркетинговых стратегий фирмы необходимо, чтобы эти стратегии соответствовали культуре данной компании, системе ценностей и представлений, разделяемых работниками данной организации. Исследование наиболее успешных компаний Америки показало, что одной из важнейших их особенностей является наличие у них культуры, очень похожей на культ, причем в основе такой культуры, как правило, лежит четко сформулированная рыночно-ориентированная миссия. Работники таких компаний, как *Dell Computer*, *Nordstrom*, *Citicorp* и *P&G*, "твердо знают, что хорошо и что плохо для их компании".¹⁹

Организация маркетингового отдела

Компания должна создать у себя такую маркетинговую организацию, которая могла бы эффективно реализовать маркетинговые стратегии и планы этой компании. Если речь идет об очень маленькой компании, то выполнение всех работ, связанных с исследованиями, сбытом, рекламой, обслуживанием клиентов, а также других видов маркетинговых работ можно поручить одному человеку. По мере разрастания компании планирование и практическое выполнение маркетинговой деятельности берет на себя маркетинговый отдел. В маркетинговых отделах крупных компаний работает много специалистов. Так, в маркетинговых отделах компаний *General Electric* и *Microsoft* трудятся продукт-менеджеры и маркетинг-менеджеры, менеджеры по сбыту и торговые представители, исследователи рынка, специалисты по рекламе и многие другие специалисты. Для руководства столь крупными маркетинговыми организациями многие компании в наши дни предусматривают в своем штатном расписании должность *вице-президента по маркетингу* (*chief marketing officer* — СМО).

Современные маркетинговые отделы могут быть организованы несколькими способами. Наиболее типичной формой маркетинговой организации является *функциональная организация*. В рамках такой организации то или иное направление

маркетинга возглавляет соответствующий функциональный специалист — менеджер по сбыту, менеджер по рекламе, менеджер по маркетинговым исследованиям, менеджер по обслуживанию клиентов или менеджер по новым продуктам. Компания, которая продает свою продукцию в разных регионах страны или в разных странах, нередко использует *географическую организацию*. Ее специалисты по сбыту и маркетингу получают назначение в конкретные страны, регионы и районы. Географическая организация позволяет торговым представителям компании поселиться на определенной территории, адаптироваться к ней, познакомиться поближе со своими клиентами и затрачивать на поездки как можно меньше времени и денег.

Компании, которые выпускают большое число наименований продуктов или брендов, существенно различающихся между собой, нередко создают у себя *организацию управления продуктами*. При использовании такого подхода продукт-менеджер разрабатывает и реализует на практике всю стратегию и маркетинговую программу для определенного продукта или бренда. Продукт-менеджмент впервые появился в компании P&G в 1929 году. Новая марка мыла, *Сатау*, выпущенная этой компанией, продавалась не очень-то успешно, и одному из молодых руководителей P&G было поручено уделить исключительное внимание разработке и продвижению на рынок этого продукта. Этот руководитель успешно справился с поставленной перед ним задачей и вскоре компания назначила еще нескольких продукт-менеджеров.²⁰ С тех пор многие фирмы, особенно компании, занимающиеся выпуском потребительских продуктов, создали у себя организацию управления продуктами.

Для компаний, которые продают одну продуктовую линейку на множестве разных рынков и множеству разных клиентов, потребности и предпочтения которых существенно различаются между собой, наиболее подходящим вариантом может оказаться *организация управления клиентами или рынками*. Организация управления рынками похожа на организацию управления продуктами. Маркет-менеджеры отвечают за разработку маркетинговых стратегий и планов для своих конкретных рынков или клиентов. Главное преимущество такой системы заключается в том, что работа компании организована на основе потребностей определенных клиентских сегментов.

Крупные компании, которые производят много разных продуктов, поступающих на множество разных географических и клиентских рынков, обычно используют то или иное *сочетание* функциональной, географической, продуктовой и рыночной форм организации. Такой подход гарантирует, что каждая функция, продукт и рынок получит соответствующую долю внимания со стороны руководства фирмы. Однако такой подход может привести к дорогостоящему росту числа управленческих уровней и снижению организационной гибкости. Тем не менее выгоды от организационной специализации перевешивают ее недостатки.

Организация маркетинга в последние годы становится все более важной проблемой. Как указывалось в главе 1, многие компании приходят к выводу, что современное маркетинговое окружение предполагает снижение внимания к продуктам, брендам и территориям и повышение внимания к клиентам и отношениям с ними. Все большее число компаний переносят акцент с управления своими брендами на *управление клиентами*, постепенно переходя от управления рентабельностью лишь продуктов или брендов к управлению рентабельностью клиентов и клиентским ка-

питалом. Кроме того, многие компании в наши дни организуют свои маркетинговые операции вокруг своих важнейших клиентов. 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 оценивание результатов практической реализации маркетинговых стратегий и планов и выполнение корректировочных действий, направленных на решение поставленных задач. Контроль маркетинга осуществляется в четыре этапа. 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.

Контроль маркетинга

Процесс измерения и оценивания результатов практической реализации маркетинговых стратегий и планов, а также выполнения корректировочных действий, направленных на решение поставленных задач.

Оперативный контроль предполагает сопоставление текущих результатов с годовым планом и выполнение в случае необходимости корректировочных действий. Цель оперативного контроля — убедиться, что компания успешно решает свои задачи, 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.²¹

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.

Маркетинговый аудит охватывает не только ряд “проблемных” областей, а все основные маркетинговые сферы бизнеса. Маркетинговый аудит оценивает маркетинговое окружение компании, ее маркетинговую стратегию, маркетинговую организацию, маркетинговые системы, маркетинговый комплекс, а также маркетинговую производительность 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 прибыли на маркетинговые инвестиции и управление этой прибылью

Менеджеры по маркетингу должны позаботиться о том, чтобы средства, выделенные на маркетинг, были потрачены с как можно большей пользой для дела. В прошлом многие специалисты по маркетингу 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 вопросам бюджета, корпоративные специалисты по маркетингу 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 выстраиванию ее бренда. 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 использо-

вании 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 прибыли на каждый инвестированный доллар (return on investment — ROI), причем их интересует не только годовая величина ROI, но и величина прибыли на инвестиции 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».²²

Прибыль на маркетинговые инвестиции

Чистая прибыль от инвестиций в маркетинг, поделенная на издержки инвестиций в маркетинг.

В ответ на эти перемены специалисты по маркетингу разрабатывают более надежные и удобные в использовании показатели *прибыли на маркетинговые инвестиции*. **Прибыль на маркетинговые инвестиции** (return on marketing), или *маркетинговая ROI*, представляет собой чистую прибыль от инвестиций в маркетинг, поделенную на издержки инвестиций в маркетинг. Прибыль на маркетинговые инвестиции измеряет величину прибыли, полученной в результате инвестиций в маркетинговую деятельность.

Нет сомнения в том, что измерить величину прибыли на маркетинговые инвестиции 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».²³

Компания может оценить величину прибыли на маркетинговые инвестиции 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 Gold Effie, которая вручается рекламной отраслью компаниям, добившимся высокой эффективности маркетинга.²⁴

Многие компании составляют из таких показателей так называемые *маркетинговые инструментальные панели (marketing dashboard)* — хорошо продуманные совокупности показателей эффективности маркетинга, используемые для мониторинга эффективности стратегического маркетинга. Точно так же, как приборный щиток автомобиля позволяет водителю составить подробное представление о функционировании его автомобиля, так и маркетинговая инструментальная панель дает возможность специалисту по маркетингу составить подробное представление о показателях, которые ему приходится оценивать, и вносить соответствующие изменения в свои маркетинговые стратегии.²⁵

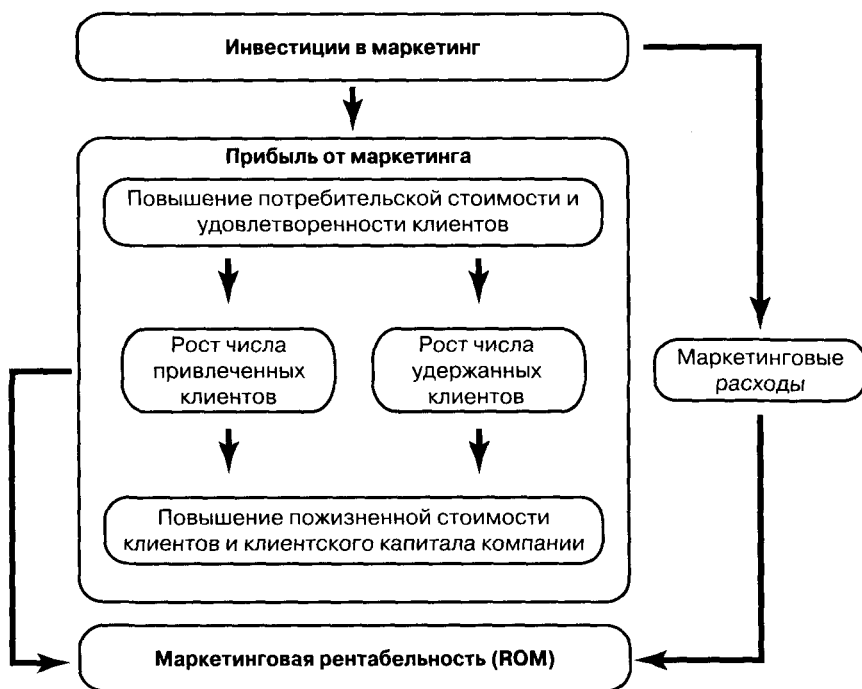


Рис. 2.8. Прибыль на маркетинговые инвестиции

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.

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.²⁶ Инвестиции в маркетинг приводят к повышению потребительской стоимости и удовлетворенности клиентов, что, в свою очередь, способствует привлечению и удержанию клиентов. Это ведет к повышению пожизненной стоимости каждого отдельного клиента и клиентского капитала фирмы в целом. Повышение клиентского капитала, поделенное на величину издержек инвестиций в маркетинг, определяет величину прибыли на маркетинговые инвестиции.

Как бы мы ни определяли или измеряли величину прибыли на маркетинговые инвестиции, концепция прибыли на маркетинговые инвестиции приносит большую практическую пользу. «В основе каждого бизнеса лежит прибыль на маркетинговые инвестиции, — говорит один из руководителей маркетингового отдела компании АТ&Т. — Мы добавили в маркетинговый комплекс еще одну букву *P*, которая обозначает *прибыли и убытки* (profit and loss), или *эффективность* (performance). Нам категорически необходима количественная оценка влияния маркетинга на бизнес. Невозможно улучшать то, что не поддается измерению».²⁷

Примечания

1. Цитаты и другая информация заимствованы из Stanley Holmes, "The New Nike", *Business Week*, September 20, 2004, pp. 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, pp. 59–68; Helen Jung, "Phil Knight's Charity Is Billion Dollar Secret", *The Oregonian*, December 25, 2005, получено с Web-сайта www.oregonlive.com; Stanley Holmes, "Adidas' World Cup Shutout", *Business Week*, April 3, 2006, pp. 104–106; и www.nikebiz.com, November 2006.
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.
3. Подробнее о формулировках миссий компаний см. в "Crafting Mission Statements", *Association Management*, January 2004, p. 23; Frank Buytendijk, "Five Keys to Building a High-Performance Organization", *Business Performance Management Magazine*, February 2006, pp. 24–29; и Joseph Peyrefitte and Forest R. David, "A Content Analysis of Mission Statements of United States Firms in Four Industries", *International Journal of Management*, June 2006, pp. 296–301.
4. Определения миссии компаний Nike и eBay с Web-сайтов www.nike.com/nikebiz/nikebiz.jhtml?page=4 и <http://pages.ebay.com/aboutebay/thecompany/companyoverview.html> соответственно, November 2006.
5. Thomas Walsh, "Mission Statement or Mission: Impossible?" *Central New York Business Journal*, May 26, 2006, pp. 23, 27.
6. Monsanto Company Pledge Report (с соответствующим материалом можно ознакомиться на Web-сайте http://monsanto.com/monsanto/layout/our_pledge/default.asp, December 2006.
7. Приведенное ниже обсуждение частично базируется на информации, которую можно найти на Web-сайте www.bcg.com/this_is_BCG/mission/growth_share_matrix.html, December 2006. Более подробную информацию о стратегическом планировании можно найти в следующих публикациях: Anthony Lavia, "Strategic Planning in Times of Turmoil", *Business Communications Review*, March 2004, pp. 56–60; Rita Gunther McGrath and Ian C. MacMillan, "Market Busting", *Harvard Business Review*, March 2005, pp. 80–89; и Lloyd C. Harris and Emmanuel Ogbonna, "Initiating Strategic Planning", *Journal of Business Research*, January 2006, pp. 100–111.

8. H. Igor Ansoff, "Strategies for Diversification", *Harvard Business Review*, September-October 1957, pp. 113-124. Цитаты и информация в примерах, связанных с компанией Starbucks, и в последующем обсуждении роста заимствованы из Monica Soto Ouchi, "Starbucks Ratchets Up Growth Forecast", *Knight Ridder Tribune Business News*, October 15, 2004, p. 1; Patricia Sellers, "Starbucks: The Next Generation", *FORTUNE*, April 4, 2005, p. 30; Leon Lazaroff, "Starbucks Brews Up Successful Formula for Growth", *Chicago Tribune*, December 18, 2005; Kim Wright Wiley, "Taste of Success", *Selling Power*, April 2006, pp. 51-54; Bruce Horowitz, "Starbucks Nation", *USA Today*, May 19, 2006, получено с Web-сайта www.usatoday.com/money/industries/food/2006-05-18-starbucks-usat_x.htm; а также "Книга фактов", ежегодный отчет и прочая информация об этой компании, полученная на Web-сайте www.starbucks.com, July 2006.
9. T. L. Stanley, "Starbucks and Vine Changes the Rules", *Advertising Age*, April 3, 2006, pp. 3-4.
10. Nirmalya Kumar, "Kill a Brand, Keep a Customer", *Harvard Business Review*, December 2003, pp. 87-95. С более углубленным подходом к управлению портфелем брендов можно ознакомиться в статье Sam Hill, Richard Ettenson, and dane Tyson, "Achievin the Ideal Brand Portfolio", *MIT Sloan Management Review*, Winter 2005, pp. 85-90.
11. Michael E. Porter, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* (New York: Free Press, 1985); и Michael E. Porter, "What Is Strategy?" *Harvard Business Review*, November-December 1996, pp. 61-78. См. также Kim B. Clark, et al., *Harvard Business School on Managing the Value Chain* (Boston: Harvard Business School Press, 2000); "Buyer Value and the Value Chain", *Business Owner*, September-October 2003, p. 1; и "The Value Chain" (с этим материалом можно ознакомиться на Web-сайте www.quickmba.com/strategy/value-chain, December 2006.
12. Kotler, *Kotler on Marketing* (New York: The Free Press, 1999), pp. 20-22; и Marianne Seiler, "Transformation Trek", *Marketing Management*, January-February 2006, pp. 32-39, здесь p. 37.
13. McDonald's 2006 Fact Sheet (с соответствующим материалом можно ознакомиться на Web-сайте http://www.mcdonalds.com/corp/invest/pub/2006_fact_sheet.html, May 2006); "McDonald's Fetes 50th Birthday, Opens Anniversary Restaurant", *Knight Ridder Tribune Business News*, April 15, 2005, p. 1; и "McDonald's Corporation", *Hoover's Company Records*, June 15, 2006, p. 10974.
14. Цитаты и другая информация заимствованы из Jeffrey K. Liker and Thomas Y. Choi, "Building Deep Supplier Relationships", *Harvard Business Review*, December 2004, pp. 104-113; Lindsey Chappell, "Toyota Aims to Satisfy its Suppliers", *Automotive News*, February 21, 2005, p. 10; и www.toyotasupplier.com, December 2006.
15. Jack Trout, "Branding Can't Exist Without Positioning", *Advertising Age*, March 14, 2005, p. 28.
16. "100 Leading National Advertisers", *Advertising Age's Special Report: Profiles Supplement*, June 27, 2005, p. 6; и Ford Motor Company 2005 Annual Report (с соответствующим материалом можно ознакомиться на Web-сайте <http://www.ford.com>, March 9, 2006).
17. Классификация "четырёх P" впервые была предложена Е. Джеромом Маккарти (E. Jerome McCarthy) в его книге *Basic Marketing: A Managerial Approach* (Homewood, Ill: Irwin, 1960). Дополнительные сведения о "четырёх C", других вариантах классификации, а также более подробное обсуждение можно найти в следующих публикациях: Robert Lauterborn, "New Marketing Litany: 4P's Passé; C-Words Take Over", *Advertising Age*, October 1, 1990, p. 26; Don E. Schultz, "New Definition of Marketing Reinforces Idea of Integration", *Marketing News*, January 15, 2005, p. 8; и Philip Kotler, "Alphabet Soup", *Marketing Management*, March-April 2006, p. 51.
18. Michael C. Mankins, "Turning Great Strategy into Great Performance", *Harvard Business Review*, July-August 2005, pp. 65-72.
19. Brian Dumaine, "Why Great Companies Last", *FORTUNE*, January 16, 1995, p. 129. См. также James C. Collins and Jerry I. Porras, *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies* (New York: HarperBusiness, 1995); Jeffrey S. Klein, "Corporate Cultures: Why Values Matter", *Folio*, December 2004, p. 23; Norm Brodsky, "Defining — and Enforcing — Your Company's Culture Might Be Your Most Important Job", *Inc.*, April 2006, pp. 61-62; и Graham Yemm, "Does Your Culture Support or Sabotage Your Strategy?" *Management Services*, Spring 2006, pp. 34-37.

20. Дополнительные сведения об управлении брендами и продуктами можно найти в книге Kevin Lane Keller, *Strategic Brand Management*, 2nd ed. (Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall, 2003).
21. Более подробную информацию можно найти в книге Philip Kotler and Kevin Lane Keller, *Marketing Management*, pp. 719–725. См. также Neil A. Morgan, Bruce H. Clark, and Rich Gooner, “Marketing Productivity, Marketing Audits and Systems for Marketing Performance Assessment: Integrating Multiple Perspectives”, *Journal of Marketing*, May 2002, pp. 363–375.
22. Заимствовано из статьи Diane Brady, “Making Marketing Measure Up”, *Business Week*, December 13, 2004, pp. 112–113; дополнительная информация заимствована из статьи “Kotler Readies World for One-on-One”, *Point*, June 2005, p. 3.
23. Mark McMaster, “ROI: More Vital than Ever”, *Sales & Marketing Management*, January 2002, pp. 51–52. См. также Paul Hyde, Ed Landry, and Andrew Tipping, “Are CMOs Irrelevant?” Association of National Advertisers/Booz, Allen, Hamilton white paper, p. 4 (с соответствующим материалом можно ознакомиться на Web-сайте www.ana.net/mrc/ANABOozwhitepaper, June 2005); Rob Duboff, “Resisting Gravity”, *Marketing Management*, May–June 2006, pp. 37–39; и Gordon A. Wyner, “Beyond ROI”, *Marketing Management*, May–June 2006, pp. 8–9.
24. Matthew Creamer, “Shops Push Affinity, Referrals Over Sales”, *Advertising Age*, June 2005, p. S4.
25. Более подробную информацию можно найти в статьях Michael Karuss, “Marketing Dashboards Drive Better Decisions”, *Marketing News*, October 1, 2005, p. 7; Richard Karpinski, “Making the Most of a Marketing Dashboard”, *BtoB*, March 13, 2006, p. 18; и Bruce H. Clark, Andrew V. Abela, and Tim Ambler, “Behind the Wheel”, *Marketing Management*, May–June 2006, pp. 19–23.
26. Исчерпывающее обсуждение этой модели, а также подробную информацию о клиенто-центрических показателях прибыли на маркетинговые инвестиции можно найти в следующих публикациях: Roland T. Rust, Katherine A. Lemon, and Valerie A. Zeithaml, “Return on Marketing: Using Customer Equity to Focus Marketing Strategy”, *Journal of Marketing*, January 2004, pp. 109–127; Roland T. Rust, Katherine A. Lemon, and Das Narayandas, *Customer Equity Management* (Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall, 2005); и Allison Enright, “Serve Them Right”, *Marketing News*, May 1, 2006, pp. 21–22.
27. Deborah L. Vence, “Return on Investment”, *Marketing News*, October 15, 2005, pp. 13–14.

ГЛАВА 3

Маркетинговое окружение

**ИЗУЧИВ ЭТУ ГЛАВУ, ВЫ
ДОЛЖНЫ УМЕТЬ:**

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.

ВВОДНЫЙ ОБЗОР ОСНОВНЫХ КОНЦЕПЦИЙ

В части I речь шла о базовых концепциях маркетинга и этапах маркетингового процесса, связанного с формированием прибыльных отношений с целевыми потребителями. В части II, продолжая изучение основ маркетинга, читатели более подробно ознакомятся с первым этапом маркетингового процесса — исследованием рынка, а также потребностей и желаний своих потенциальных клиентов. В настоящей главе мы еще раз обратим внимание на то, что маркетинг осуществляется не в вакууме, а в достаточно сложном и изменчивом окружении.

Действующие лица этого окружения — 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 налаживать 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 переменную 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 молочных сепараторов, 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 тысяч 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 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 отрасли быстрого питания примерно такую же службу, какую гостиничная сеть *Holiday Inn* сослужила для отрасли придорожных мотелей в 1950-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 продаж резко замедлились, а принадлежащая ей доля рынка за период с 1997 по 2003 год 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, связанные с заведениями быстрого питания, не являются такой уж редкостью, *McDonald's*, похоже, несколько "выбилась из колеи". Сегодня 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 слушаний по одному из судебных исков, направленных против *McDonald's* и недавно возобновленных 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 с ними справиться, 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*, оснащенными кожаными диванами и обслуживаемыми вышколенным и эрудированным персоналом. В этих кофейнях кофе-эспрессо подается в фарфоровых чашках, клиенты могут заказывать напитки, приготовленные 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*, а 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 здорового и активного образа жизни. Тема "Правильное питание — залог здорового и активного образа жизни" акцентирует внимание людей на взаимосвязи между правильным питанием и здоровьем. 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 здоровый и активный образ жизни, а также “Инструментарий семейного фитнеса” (*Family Fitness Tool Kit*). Кроме того, разработанная *McDonald's* школьная программа *Passport to Play* (“Паспорт игрока”), разработанная специалистами *McDonald's*, предлагает уникальные и увлекательные способы мотивации детей, обучающихся в 31 тысяче 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 свои блюда более полезными и разнообразными. Например, у компании появился комплексный обед для взрослых под названием “Go Active! Happy Meal”. Он 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 грудки “Chicken Selects”, “кружки молока” (“milk jugs”) с пониженной жирностью и линейку салатов “Premium Salad”, таких как “Fruit & Walnut Premium Salad”, состоящий из ломтиков яблока 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* привести себя в соответствие изменившемуся маркетинговому окружению, 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 продаж и прибыли, а клиенты и акционеры компании демонстрируют свое полное удовлетворение. Бывший главный исполнительный директор *McDonald's* резюмировал нынешнюю ситуацию в компании так: “Рэй Крок нередко говорил, что ему неизвестно, какую продукцию его компания будет продавать в 2000 году, 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, специалисты по маркетингу должны иметь четкое представление об основных силах в своем маркетинговом окружении, которые могут влиять на эти отношения. **Маркетинго-**

вая среда (marketing environment) 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** (microenvironment) 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** (macroenvironment) представлена более общими внешними факторами, оказывающими влияние на всю микросреду: демографическими, экономическими, природными, технологическими, политическими и культурными. Сначала рассмотрим микросреду компании.

Маркетинговая среда

Совокупность действующих вне компании лиц и сил, которые влияют на развитие и поддержание службами маркетинга выгодных взаимоотношений с целевыми потребителями.

Микросреда

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.

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.

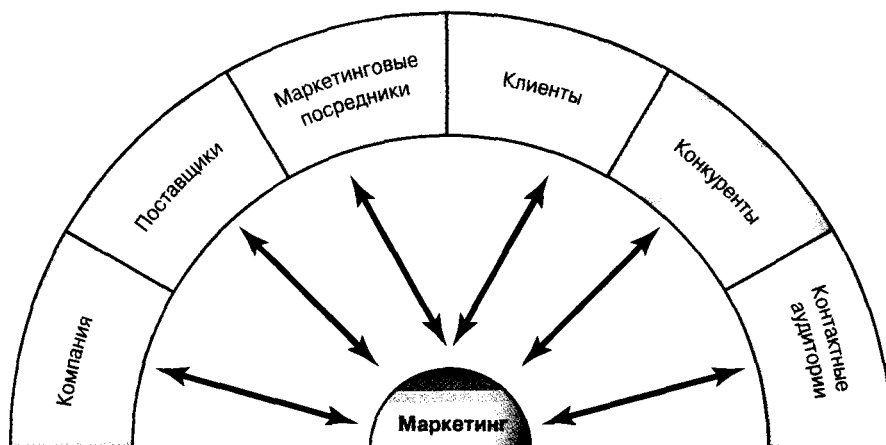


Рис. 3.1. Микросреда компании

Компания

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 снабжения, 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 отделы оказывают влияние на планы и работу службы маркетинга. Следуя концепции маркетинга,

все эти подразделения должны “смотреть на деятельность компании с точки зрения потребителя” и 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 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.

Большинство маркетологов в наши дни рассматривает своих поставщиков как партнеров в создании и доставке потребительской ценности компании. Компания *Wal-Mart* стремится налаживать как можно более тесные и плодотворные отношения со своими поставщиками. Например, *Wal-Mart* помогает им тестировать новые продукты в своих магазинах. А отдел развития связей с поставщиками в компании *Wal-Mart* издает специальное *Руководство для поставщика* и ведет Web-сайт для поставщиков, причем и то, и другое призвано помогать поставщикам ориентироваться в сложном процессе закупок, который используется компанией *Wal-Mart*. “*Wal-Mart* — весьма непростой партнер и чрезвычайно требовательный клиент, — утверждает руководитель одной из фирм-поставщиков, — но вместе с тем *Wal-Mart* оказывает нам существенную помощь”.² Компания знает, что эффективное управление партнерскими отношениями способствует не только ее успеху, но и успеху ее поставщиков, а значит, в конечном счете успеху ее потребителей.

Маркетинговые посредники

Маркетинговые посредники

Фирмы, которые помогают продвигать, продавать и распространять товары среди конечных потребителей. К маркетинговым посредникам относятся торговые посредники, компании по организации товародвижения, агентства по оказанию маркетинговых услуг и финансовые посредники.

Маркетинговые посредники (marketing intermediaries) 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 собственную деятельность. Ей нужно также наладить эффективные партнерские отношения с поставщиками и маркетинговыми посредниками с целью оптимизации всей системы доставки потребительской ценности конечному потребителю.

Таким образом, современные маркетологи признают важность сотрудничества со своими посредниками и восприятия их как своих партнеров, а не как некие формальные каналы, посредством которых они продают свои продукты. Например, когда компания *Coca-Cola* заявляет о своей готовности выступать в роли эксклюзивного поставщика напитков для той или иной сети быстрого питания, такой как *McDonald's*, *Wendy's* или *Subway*, она фактически заявляет о своей готовности поставлять нечто гораздо большее, чем просто прохладительные напитки. Она предлагает своим партнерам весомую маркетинговую поддержку.

Coca-Cola формирует комплексные (межфункциональные) бригады, призванные понять до мельчайших подробностей бизнес каждого своего партнера (в роли которых выступают компании розничной торговли). Компания выполняет колоссальный объем исследований, касающихся потребителей прохладительных напитков, и делится результатами этих исследований со своими партнерами. Она анализирует демографические характеристики разных регионов США и помогает своим партнерам определять, какие бренды Соке пользуются

популярностью в том или ином регионе. *Coca-Cola* даже провела исследование дизайна вывесок, на которых представлено меню для водителей, заказывающих блюда в ресторанах быстрого питания, не выходя из автомобилей (такие водители обслуживаются из специального окошка, к которому можно подъехать на автомобиле). Это исследование было предпринято с целью выяснения оптимального варианта компоновки текста меню, а также выбора наиболее подходящего шрифта, кегля и цвета для текста меню. (Оказалось, что от этих факторов во многом зависит количество блюд и напитков, заказываемых водителями.) Эти усилия, направленные на развитие партнерских отношений, сделали *Coca-Cola* бесспорным лидером американского рынка прохладительных напитков.³

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.

Контактная аудитория

Контактная аудитория

Любая группа людей, которая проявляет реальный или потенциальный интерес к компании или влияет на достижение ею своих целей.

Маркетинговая среда компании включает в себя различные контактные аудитории. Контактная аудитория (publics) — это любая группа людей, которая проявляет реальный или потенциальный интерес к компании или влияет на достижение ею своих целей. На рис. 3.2 представлены семь типов контактных аудиторий.

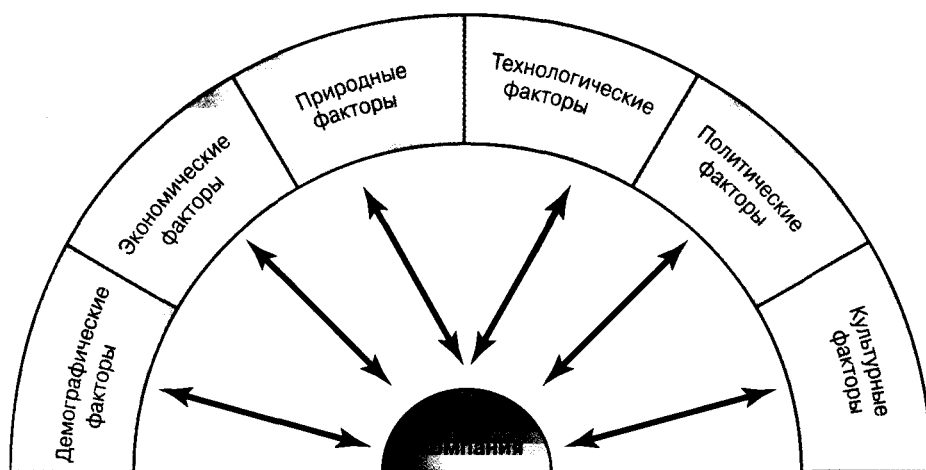


Рис. 3.2. Основные факторы макросреды компании

- **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 делают 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.
- *Внутренняя контактная аудитория* 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 жертвования. 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 6,5 миллиарда человек, а к 2030 году достигнет 8,1 миллиарда.⁴

Стремительный рост населения в мире открывает новые перспективы для бизнеса. Рост населения означает рост потребностей, которые нужно удовлетворять. Возьмем, к примеру, 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 капризны-

ми — “маленькими императорами”, как их называют сами китайцы. И неудивительно: на единственного ребенка обращены заботы и восторги родителей, дедушек и бабушек (а порой еще и прадедушек и прабабушек), тетюшек и дядюшек. Ребенок получает все, что пожелает, — от сладостей до компьютеров. В настоящее время родители в средней пекинской семье тратят на своего единственного и обожаемого ребенка примерно 40% семейного дохода. Помимо прочего, эта тенденция создала колоссальные возможности, связанные с продажей образовательных продуктов для детей.

В китайском обществе, которое характеризуется неуклонным нарастанием конкурентной борьбы, родители стремятся начать процесс обучения своих детей как можно раньше. Это создает чрезвычайно благоприятные возможности для компаний, которые предлагают своим клиентам “образовательный продукт”, рассчитанный на детей младшего возраста. Например, компания *Disney* всерьез принялась за производство образовательных продуктов. *Magic English* — пакет этой компании, продаваемый по цене 225 долл. и включающий в себя учебные пособия, флэш-карточки и 26 видеодисков — пользуется на китайском рынке поистине феноменальным успехом. Кроме того, *Disney* приступила к выпуску интерактивных образовательных компакт-дисков с использованием китайских аналогов таких широко известных персонажей, как Винни Пух и Круелла Девилле (из мультипликационного фильма *101 далматинец*). Компания *Disney* отнюдь не одинока в своем стремлении обслуживать чрезвычайно прибыльный китайский рынок образовательных продуктов для детей младшего возраста. Например, компания *Time Warner* обратила свои взоры к Шанхаю, предлагая свой интерактивный курс обучения английскому языку под названием *English Time*. Этот учебный комплект для детей, состоящий из 40 компакт-дисков, рассчитан на 200 уроков английского языка, что соответствует примерно четырехлетнему периоду обучения. Несмотря на достаточно высокую цену указанного комплекта (3300 долл., что несколько превышает годовую заработную плату многих китайских родителей) *Time Warner* рассчитывает на успешные продажи своего курса.⁵

Интересно отметить, что такая политика ограничения рождаемости создает для Китая еще одну серьезную демографическую проблему — быстрое старение населения. Эту проблему кое-кто рассматривает как потенциальное “демографическое землетрясение”: к 2024 году возраст примерно 58% китайского населения превысит 40 лет. Как результат политики ограничения рождаемости около 75% китайских семей окажутся бездетными (либо потому, что они вообще откажутся заводить детей, либо потому, что их единственный ребенок к тому времени уже выпорхнет из родительского гнезда). Результатом таких демографических процессов станет резко постаревшее население, которому во все большей степени придется полагаться на себя, что, в свою очередь, приведет к значительному росту сервисных рынков, таких как образование людей старших возрастов, клубы для проведения досуга и дома для престарелых.⁶

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 разно-

родности населения. В следующем разделе мы рассмотрим наиболее значительные демографические тенденции в Соединенных Штатах Америки.

Изменения в возрастной структуре населения США

В 2006 году население США превысило 300 миллионов человек, а к 2030 году достигнет почти 364 миллионов человек.⁷ На сегодняшний день самой важной демографической тенденцией в Соединенных Штатах является изменение возрастной структуры населения. Население США содержит несколько возрастных групп (поколений). В этом разделе мы обсудим три крупнейшие возрастные группы — бэби-бумеров, поколение X и поколение Y — и их влияние на современные маркетинговые стратегии.

Бэби-бумеры

78 миллионов человек, родившихся в период всплеска рождаемости, наступивший после второй мировой войны и продолжавшийся до начала 1960-х годов.

Бэби-бумеры. Бум рождаемости, наступивший после второй мировой войны, привел к появлению 78 миллионов так называемых бэби-бумеров (baby-boomers), которые родились между 1946 и 1964 годом. С тех пор бэби-бумеры стали одним из самых мощных факторов, формирующих маркетинговую среду. В наши дни бэби-бумеры составляют примерно 27,5% населения, ежегодно тратят на покупки около 2,1 трлн. долл. и являются держателями трех четвертей финансовых активов страны. По некоторым оценкам, к тому моменту, когда в 2029 году последнему представителю поколения бэби-бумеров перевалит за 65 лет, это поколение будет контролировать свыше 40% располагаемого (чистого) дохода в стране.⁸

Бэби-бумеры как группа в целом являются самыми зажиточными американцами. Однако несмотря на то что более зажиточные бэби-бумеры уже давно стали притчей во языцех, следует отметить, что бэби-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 бэби-бумеры, однако есть и такие, чьи доходы можно назвать весьма скромными. К тому же почти 25% из 78 миллионов бэби-бумеров принадлежат к тем или иным расовым или этническим меньшинствам.

Самым молодым бэби-бумерам сейчас сорок с лишним лет, а самым старым — более шестидесяти. Таким образом, бэби-бумеры уже прошли путь от “молодого поколения” до “поколения с болями в пояснице”. Бэби-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, исходя из новых представлений о стабильности и целесообразности. Бэби-бумеры, которые приблизились к пику своих заработков и расходов, представляют чрезвычайно выгодный рынок для компаний, занимающихся строительством нового и перестройкой старого жилья и оказывающих финансовые услуги, для туристических агентств и индустрии развлечений, индустрии питания, компаний, производящих продукты фитнеса и поддержания здоровья, а также дорогостоящие автомобили и прочие предметы роскоши.

Было бы ошибочным рассматривать бэби-бумеров лишь как стареющих и степенных пенсионеров. Вообще говоря, бэби-бумеры тратят до 30 млрд. долл. в год на покупку продуктов и услуг, предназначенных для борьбы со старением. И в отличие от предыдущих поколений бэби-бумеры, как правило, не торопятся с выходом на пенсию. Многие бэби-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. «Бэби-бумеры отнюдь не считают себя старичками, — говорит один из экспертов. — Они, как и прежде, считают себя молодыми. Они утверждают, что чувствуют себя на семь-десять лет моложе своего формального возраста. Более того, они не соответствуют типичным стадиям жизни. Средний бэби-бумер рассуждает так: «Дети покинули дом и теперь я, наконец-то, могу пожить в свое удовольствие»».⁹

Компания *Toyota* чутко реагирует на эти изменения стадий жизни бэби-бумеров. Рекламные ролики автомобиля Highlander, выпускаемого компанией *Toyota*, демонстрируют бэби-бумеров, покинутых детьми. Эта картинка сопровождается словами: «Мы поможем вам воспользоваться новообретенной свободой». Аналогично фитнес-центры Curves ориентируются на женщин старших возрастов, которые отнюдь не считают себя этакими бабушками, проводящими большую часть времени в креслах-качалках. Немолодые клиенты фитнес-центров Curves «хотят быть сильными и гибкими, — говорит тот же эксперт. — Но они не хотели бы посещать фешенебельные фитнес-центры Gold's Gym, где их будут окружать двадцатилетние красотки, больше похожие на куколок Барби».¹⁰ И по мере того как бэби-бумеры начинают заново открывать для себя радости жизни (и к тому же располагают средствами, необходимыми для того, чтобы сполна воспользоваться этими радостями жизни), оживает и обретает новое дыхание рынок роскошных автомобилей для дальних путешествий.

Создается впечатление, что каждое сравнительно молодое семейство бэби-бумеров желает приобрести автомобиль с трейлером, чтобы иметь возможность проводить классический американский семейный отпуск, прежде чем их дети подрастут и покинут родительский дом. Бэби-бумеры более старших возрастов, дети которых уже разлетелись по своим собственным гнездам, пользуются автомобилями для дальних путешествий, чтобы иметь возможность навещать своих внуков и посмотреть Америку собственными глазами. Современные автомобили для дальних путешествий удовлетворяют практически любым вкусам и кошелякам, 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 к Интернету, домашние кинотеатры и действующие каминные (!), 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, бэби-бумеры, как никто другой, любят путешествовать».¹¹

Возможно, ни одна из отраслей не ориентируется на бэби-бумеров столь откровенно, как сфера финансовых услуг. В предстоящие годы стареющие бэби-бумеры обеспечат новые инвестиции (в виде вложений в пенсионные фонды и прочих сбережений) в размере около 30 трлн. долл. Кроме того, они станут законными наследниками приблизительно 8 трлн. долл., которые достанутся им от покойных родителей. Таким образом, бэби-бумеры, как никто другой, будут нуждаться в квалифицированной помощи, связанной с управлением их деньгами. В журнальной рекламе, ориентированной на бэби-бумеров, компания *Ameriprise Financial* утверждает: “Столь уникальное поколение, как это, остро нуждается в новом поколении персонального финансового планирования”. Один из специалистов по маркетингу компании *Ameriprise Financial* разъясняет: “Речь в данном случае идет не о каких-то там рациональных числах. Речь идет о том, как вы намерены провести остаток своей жизни, если этот остаток составляет 30–40 лет. Согласитесь, здесь есть о чем задуматься”.¹²

Компания *Fidelity Investments* также использует новый подход к стадиям жизни в своем маркетинге, ориентированном на бэби-бумеров. В своих рекламных роликах она использует образ бывшего члена группы “Битлз” Пола Маккартни, одного из главных идиолов поколения бэби-бумеров.

Понимание жизни как некоей последовательности глав, каждая из которых начинается практически “с чистого листа”, послужило основой для создания рекламных роликов компании *Fidelity Investments*. В одном из таких рекламных роликов жизнь Пола Маккартни изображается в виде периодов, когда он был одним из исполнителей в группе “Битлз”, затем членом *Wings*, потом и, наконец, отцом. Говорит руководитель отдела маркетинга компании *Fidelity Investments* Клер Хуанг (Claire Huang): “Пол Маккартни идеально соответствует нашей модели, сущность которой заключается в том, что вы никогда не становитесь пенсионером — вы просто начинаете заниматься чем-то другим”.

Поколение X

49 миллионов человек, родившихся в период между 1965 и 1976 годом, т.е. в период резкого падения рождаемости, наступившего вслед за бэби-бумом.

Поколение X. На смену бэби-буму пришло резкое падение рождаемости. В результате на свет появилось новое поколение людей, родившихся в период с 1965 по 1976 год. Примерная численность этого поколения составляет 49 миллионов человек. Автор Дуглас Коупленд (Douglas Coupland) назвал это поколение граждан США **поколением X (Generation X)**, поскольку они оказались в тени бэби-бумеров и не обладают очевидными отличительными характеристиками. Другие называют их бэби-баловнями (*baby busters*), “йиффи” (*yiffies* — *young, individualistic, freedom-minded few*, т.е. “немногочисленные молодые индивидуалисты, которые превыше всего ценят свободу”) или поколением, которое оказалось посередине (т.е. между более многочисленными бэби-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 приобретение как таковое. Их можно назвать “осторожными романтиками”, которые стремятся к более высокому качеству жизни и больше заинтересованы в том, чтобы получать удовлетворение от работы, чем приносить в жертву служебной карьере личное счастье и духовное развитие. Для многих из 30 миллионов представителей поколения X, которые являются родителями, семья находится на первом месте, а карьера — на втором.¹³

В результате представители поколения X отличаются повышенным скептицизмом по отношению к тому, что происходит вокруг них. “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».”¹⁴

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 бэби-бумеров. Годовая покупательная способность представителей поколения X в настоящее время приближается к 1,4 трлн. долл. К 2010 году они полностью займут место бэби-бумеров как основного рынка по практически всем категориям продуктов.¹⁵

Принимая во внимание огромный потенциал представителей поколения X, многие компании переориентируются на эту категорию потребителей как важнейший целевой сегмент. Рассмотрим, например, отрасль банковских услуг.¹⁶

По мере того как представители поколения X совершают свои служебные карьеры, 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. Страница “Buying a Home” (“Покупка жилого дома”) на Web-сайте *WaMi*, 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 решить эту проблему, раздел “Life Stages” Web-сайта *WaMi* 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, *WaMi* 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, *WaMi* 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. Рано или поздно наступит момент, когда бэби-бумеры и представители поколения X передадут бразды правления поколению Y (которых называют иногда эхо-бумерами). Численность этих детей бэби-бумеров, рожденных в период с 1977 по 1994 год в настоящее время составляет около 72 миллионов человек, что значительно превышает численность представителей поколения X и почти равняется численности сегмента бэби-бумеров. Эхо-бум привел к появлению достаточно крупного рынка подростков и взрослых людей младших возрастов. Расходы одних лишь подростков за последние восемь лет увеличились на 30%, повысившись в прошлом году до 159 млрд. долл. Кроме того, подростки оказывают влияние еще на 30 млрд. долл. в ежегодных семейных расходах. После многолетнего застоя рынки игр, одежды, мебели и продуктов питания для подростков и взрослых людей младших возрастов сейчас переживают значительный подъем.¹⁷

Поколение Y

72 миллиона детей бэби-бумеров, рожденных в период с 1977 по 1994 год.

Представители более старших возрастов поколения Y уже закончили высшие учебные заведения и приступили к начальному этапу своей служебной карьеры. Подобно “хвосту” идущих впереди их представителей поколения X, одной из отличительных характеристик представителей поколения Y является их абсолютно уве-

ренное и непринужденное обращение с компьютерными, цифровыми и Интернет-технологиями. Примерно 87% подростков ежедневно “шарят” в Интернете, а 84% молодых людей в возрасте от 15 до 19 лет располагают по меньшей мере одним сетевым устройством, таким как мобильный телефон, “блэкберри” или персональный компьютер. 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”.¹⁸

Представители поколения Y являются весьма привлекательной мишенью для специалистов по маркетингу. Однако для эффективного выхода на этот пресыщенный всевозможными “посланиями” сегмент требуется творческий подход к маркетингу. Например, популярность среди представителей поколения Y экстремальных видов спорта создала широкие возможности для креативного маркетинга в отношении таких продуктов, как одежда, видеоигры, кинофильмы и даже напитки. Позиционирование Mountain Dew как “крутого” и “непочтительного” бренда делает этот бренд 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 и 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.¹⁹

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 (см. врезку “Маркетинг в действии 3.1”). Другие автомобилестроительные компании также реализуют множество программ и маркетинговых презентаций, ориентированных на представителей поколения Y, которые приближаются к тому возрасту, когда они будут самостоятельно покупать свои первые автомобили.²⁰

Недавно Toyota без лишнего шума начала необычный виртуальный промоушен своего “малыша” Scion: она разместила рекламу этой модели автомобиля на whyville.net, интерактивном онлайн-сообществе, “населенном” почти исключительно детьми в возрасте от 8 до 15 лет. Компанию не особенно заботит то обстоятельство, что эти “клиенты” еще не могут купить Scion. Toyota рассчитывает, что члены сообщества whyville.net сделают две важные вещи: во-первых, повлияют на своих родителей, которые, возможно, собираются купить новый автомобиль, и, во-вторых, вырастут клиентами, лояльными по отношению к брендам Toyota. Возможно, это противоречит нашим интуитивным представлени-

ям, но *Toyota* утверждает, что ее виртуальный промоушен оказался достаточно эффективным. За первые десять дней проведения этой кампании пользователи *whyville.net* более 78 тысяч раз использовали слово “Scion” в своей переписке по Интернету; сотни виртуальных Scion-ов были куплены за так называемые “кламы” (clams) (особая валюта, используемая в *whyville.net*), а в тусовку этого онлайн-сообщества, “Клуб Scion”, наведался 33 741 посетитель. Эти виртуальные владельцы автомобилей Scion вносили изменения во внешний вид автомобиля, разъезжали на нем по виртуальному Whyville и катали в своем виртуальном автомобиле друзей.

Маркетинг, ориентированный на определенное поколение клиентов. Следует ли компаниям разрабатывать отдельные продукты и маркетинговые программы для каждого поколения клиентов? Одни эксперты предостерегают специалистов по маркетингу, чтобы те проявляли большую осторожность, “отсекая” то или иное поколение каждый раз, когда они 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 бэби-бумеров на три категории — ведущих бумеров, базовых бумеров и завершающих бумеров, — каждая из которых характеризуется собственными представлениями и моделями поведения. Аналогично поколение Y они делят на подростков и взрослых младших возрастов. 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.

Маркетинг в действии 3.1

Scion компании Toyota: ориентируясь на поколение Y, компания не кричит: “Покупайте этот автомобиль!”

В конце 1990-х годов, когда руководство компании *Toyota* оценивало результаты своей деятельности, всматриваясь в окрестности сквозь “корпоративное ветровое стекло”, оно испытывало законное чувство гордости достижениями своей компании на рынке США. Вырастив целое поколение лояльных бэби-бумеров, которые буквально с пеленок познавали прелести езды на автомобилях *Toyota* и *Lexus*, эта компания стала одним из самых могущественных автомобильных брендов в стране.

Тем не менее, когда руководство компании взглянуло на “корпоративную приборную доску”, оно заметило тревожно мигающий огонек, который означал “Проверьте состояние двигателя”. По мере взросления бэби-бумеров взрослел и средний покупатель компании *Toyota*, которому в конце 1990-х годов исполнилось в среднем 49 лет; среднему покупателю *Lexus* к тому времени исполнилось уже 54 года. Очень немногие из более молодых покупателей испытывали желание приобрести автомобили *Toyota*. Представители поколения Y достигли к тому времени возраста, когда уже можно было садиться за руль автомобиля, а *Toyota* не могла найти общий язык с этими людьми. Вообще говоря, добрая

репутация, завоеванная этой компанией среди бэби-бумеров и обусловленная высоким качеством, эффективностью и ценностью, трансформировалась в сознании представителей более молодого поколения в нечто, ассоциирующееся с отсталостью и скукой.

Другие автомобилестроительные компании сталкивались с той же "проблемой поколения Y". Надежная и легко модифицируемая в соответствии с требованиями индивидуального клиента модель Civic компании Honda пользовалась определенным успехом у представителей более молодого поколения, однако довольно быстро привлекательность этого бренда потускнела. Honda оперативно разработала коробкообразную модель Element, которую один из обозревателей описал как "складной ножик типа Swiss Army на колесах" и которую сама Honda рекламировала как "спальню на колесах". Element продавался неплохо, но зачастую привлекал вовсе не тот рынок, на который рассчитывала сама Honda, т.е. бэби-бумеров и представителей поколения X (средний возраст — 43 года), желающих купить средство для транспортировки своих цветов и механических инструментов. Toyota также предпринимала попытки в этом направлении, выпустив три модели в рамках своего проекта Genesis: несколько старомодную модель Echo, отличающуюся своими резкими очертаниями модель Celica и дорогостоящую, но весьма непрacticalную модель MR2 Spider. Ни одна из этих трех моделей не стала популярной среди молодежи.

Итак, в начале третьего тысячелетия конструкторы Toyota вновь засели за свои чертежные доски. Перед ними была поставлена непростая задача: избавить компанию Toyota от имиджа "старичков, пытающихся сотворить автомобиль для молодежи", прочно укоренившегося среди представителей поколения Y. Успех проекта зависел от понимания особенностей этого нового поколения покупателей — сегмента, малопонятного для большинства автомобилестроительных компаний. "Они требуют достоверности, уважения к их времени и продуктов, созданных именно для них, — утверждает один из высших руководителей Toyota. — Они недавно разменяли свой третий десяток лет, мы плохо понимаем их, они смотрят на мир по-новому. Это поколение совершенно не похоже на все то, что мы видели до сих пор".

К поиску новой, более молодежной модели Toyota приступила со всей серьезностью. Следуя призыву "раскрепоститься", доносившемуся из молодежной среды, японские конструкторы Toyota разработали и успешно испытали коробкообразную модель микрофургона — bB — и пятидверный автомобиль с открывающейся вверх задней дверью, так называемый "ist" (произносится "ист"). Компания решила переименовать эти автомобили и выйти с ними на рынок в Соединенных Штатах. Таким образом, на свет появился бренд Toyota Scion (Sigh-un), ориентированный на представителей поколения Y. Вскоре после этого Toyota разработала двухместный закрытый автомобиль Scion tC, который вдохнул в "уравнение Scion" дополнительную мощь и гарантировал получение еще большего наслаждения от управления таким автомобилем. Разработав модель Scion, Toyota создала не просто новый автомобильный бренд — она создала новые маркетинговые подходы.

В День памяти (день памяти павших в гражданской войне в США 1861–1865 годов, в испано-американской и других войнах. — *Примеч. пер.*), отмечавшийся 30 мая 2003 года, более двадцати торговых представителей компании Toyota, выделявшихся своими эспаньолками и оригинальными солнцезащитными очками, устроили на одном из оживленных перекрестков района Хайт-Ашбери в Сан-Франциско магазин под открытым небом. Расположившись под плакатами, возвещающими о новой модели Scion, под звуки популярной музыки, раздающиеся из мощных акустических систем, торговые представители Toyota предлагали проходившим мимо молодым людям сесть за руль двух новых моделей — пятидверного автомобиля с открывающейся вверх задней дверью Scion xA и мини-фургона Scion xB — и испытать их, так сказать, в действии.

Это отнюдь не было похоже на типичное для Toyota мероприятие по “раскрутке” своих новых моделей. Это был начальный раунд кампании, призванной решить, наконец-то, пресловутую “проблему поколения Y”. Этот начальный раунд сигнализировал о разветвлении самой неортодоксальной за всю 70-летнюю историю существования Toyota кампании по продвижению на рынок нового автомобиля — напористой, современной и по-настоящему молодежной кампании. Пытаясь говорить на языке, понятном поколению Y, Toyota решительно отказалась от традиционных маркетинговых подходов и прибегла к использованию “партизанской” тактики. Молодая маркетинговая команда Toyota расклеивала плакаты, например, со слоганами “No Clone Zone” и “Ban Normality”. Огромные плакаты с такими слоганами даже вывешивались ночью на зданиях. В рамках этой кампании Toyota проводила мероприятия “прокатись на нашем новом автомобиле” (одним из них стало мероприятие, проведенное в Сан-Франциско). Целью таких мероприятий были пробные поездки случайных прохожих на новых моделях автомобилей Toyota. Иными словами, компания решила не ожидать, пока потенциальные клиенты заглянут в один из автосалонов с Toyota, а сама, что называется, “пошла в народ”, обращаясь к случайным прохожим с предложением сесть за руль и прокатиться на новом автомобиле. Toyota поместила свои рекламные материалы в ряд “альтернативных” периодических изданий для молодежи, таких как *Urb* и *Tokion*. Кроме того, Toyota спонсировала проведение мероприятий в местах, где обычно тусуется молодежь, начиная с модных ночных клубов и заканчивая городскими пабами.

Возглавить кампанию по продвижению новых моделей автомобилей на североамериканский рынок Toyota поручила двум молодым сотрудникам отдела по разработке новой продукции — Дону Ахмеду (Dawn Ahmed) и Брайану Болейну (Brian Bolain). Уяснив предпочтения целевого рынка своей компании (т.е. поколения Y), сущность которых можно выразить простой формулой “Продукт, созданный именно для нас”, Ахмед и Болейн решили позиционировать Scion на *персонализации*. Они обратились в клуб так называемых “тюнеров”, который объединял молодых любителей экзотических автомобильных новинок (таких, как пользовавшаяся бешеной популярностью модель Mini Cooper компании BMW). Каждый из членов этого клуба хотел придать своему автомобилю строго индивидуальный, неповторимый вид. “Мы пришли к выводу, что феномен «тюнеров» получает все большее распространение, и перевели идею индивидуализации автомобилей на совершенно иной уровень”, — вспоминает Ахмед. “Нам снова пришлось решать проблему соотношения рациональной и эмоциональной составляющих, — замечает Болейн. — Покупателям Scion отнюдь не чужды рациональные требования обычного покупателя Toyota, но, помимо этого, они хотят видеть в автомобиле какую-то изюминку, хотят, чтобы у него был особый, неповторимый характер”.

Поэтому наряду со всеми традиционными чертами автомобилей Toyota — такими, как множество аварийных предохранительных подушек, дистанционный доступ без использования ключа и 160-ваттная стереосистема Pioneer с возможностью воспроизведения записей в формате MP3 — Scion предоставляет пользователю широкие возможности для самовыражения. Конструкторы этой модели в сотрудничестве с поставщиками автомобильных запчастей разработали множество дополнительных “наворотов”, устанавливаемых на автомобиль по требованию покупателя. Чтобы клиент мог создать собственную, неповторимую версию автомобиля, в его распоряжение предоставляются 40 разных аксессуаров, таких как внутреннее освещение с помощью светодиодов и держатели чашек, снабженные подсветкой, сверхмощная стереосистема и многое другое. Вот что говорит по этому поводу Брайан Болейн: “Мы хотели, чтобы Scion представлял собой нечто вроде чистого холста, на котором потребитель мог бы «нарисовать» автомобиль своей мечты”.

Дилеры *Toyota*, которые выразили согласие продавать Scion, отводят в своих автосалонах специальные зоны, где клиенты могли бы расслабиться, внимательно осмотреть и ощупать интересующий их автомобиль и даже сконструировать на компьютере, соединенном с Web-сайтом Scion, собственную, неповторимую версию автомобиля. Надо сказать, что покупатели Scion с удовольствием пользуются этой возможностью. Начальная цена моделей Scion xA и Scion xB (т.е. цена автомобиля "без излишеств") составляет 13 и 14 тыс. долл. соответственно. Однако 48% покупателей Scion готовы потратить дополнительно 1–3 тыс. долл. на индивидуализацию своего автомобиля. Две трети покупателей Scion обращаются на Web-сайт Scion, чтобы сконфигурировать именно такую версию автомобиля, которую они рисовали в своем воображении, направляясь в автосалон.

Насколько действенной оказалась стратегия, предложенная компанией *Toyota* для своей новой модели Scion? Начальный этап реализации этой стратегии, состоявшийся в Калифорнии, оказался настолько успешным, что *Toyota* быстро вышла со своим Scion на общенациональный уровень, завершив этот процесс в июне 2004 года. К середине 2004 года годовой объем продаж автомобилей модели Scion достиг уровня 100 тысяч штук, существенно превысив, таким образом, запланированный годовой объем продаж (60 тысяч штук). В следующем году *Toyota* продала около 160 тысяч штук Scion-ов; в дальнейшем темпы продаж также продолжали оставаться высокими. Гораздо более важным, однако, оказалось то обстоятельство, что Scion пополнил семью клиентов *Toyota* новым поколением покупателей. Около 80% покупателей Scion никогда ранее не покупали автомобили *Toyota*, а средний возраст покупателей Scion в настоящее время составляет 31 год. Это самые молодые покупатели в автомобильной отрасли! Впрочем, средний возраст водителей Scion еще ниже, если учесть, что многие родители покупают этот автомобиль не для себя лично, а для своих детей.

Все эти успехи, однако, порождают новые проблемы. Например, один из аналитиков автомобильной отрасли считает, что представители поколения Y "относятся с презрением к коммерциализму и вовсе не желают искать какой-то там «свой бренд»". Чтобы сохранить свою привлекательность для этих молодых покупателей и после того, как данный бренд утратит прелесть новизны, Scion придется заботиться о поддержании свежести и искренности своих моделей и "мессиджей". Вот что говорит по этому поводу вице-президент Джим Фарлей (Jim Farley): "Мы хотим привлечь внимание молодых покупателей, не выкрикивая на каждом углу «Покупайте наш автомобиль»".

Источники. Цитаты заимствованы из статьи Lillie Guyer, "Scion Connects in Out-of-Way Places", *Advertising Age*, February 21, 2005, p. 38. См. также Brett Corbin, "Toyota's Scion Line Banks on Tech-Savvy Younger Drivers", *Business First*, June 18, 2004, p. 11; Nick Kurczewski, "Who's Your Daddy? Staid Toyota Gets a Hip Implant", *New York Times*, July 25, 2004, p. 12; Patrick Paternle, "Driven by Personality", *Los Angeles Times*, January 6, 2005, p. E34; Karl Greenberg, "Dawn Ahmed", *Brandweek*, April 11, 2005, p. 33; Chris Woodyard, "Outside-the-Box Scion Scores Big with Young Drivers", May 3, 2005, этот материал получен на Web-сайте www.detnews.com/2005/autosinsider/0505/03/1auto-170121.htm; Mark Rehtin, "Scion's Dilemma: Be Hip — But Avoid the Mainstream", *Automotive News*, May 22, 2006, pp. 42–45; и Julie bosman, "Hey, Kid, You Want to Buy A Scion?", *New York Times*, June 14, 2006, p. C2.

Перемены в американской семье

Так называемая "традиционная семья" состоит из мужа, жены и детей (включая иногда родителей мужа или жены). Тем не менее то, что когда-то было "американским идеалом" (семья с двумя детьми, проживающая в пригороде и имеющая два автомобиля), в последнее время утратило свою былую привлекательность.

Сегодня в Соединенных Штатах семейные пары с детьми составляют лишь 23% от общего количества семей в стране (111 миллионов); семейные пары без детей составляют 28%, а еще 16% приходится на родителей-одиночек. Практически 32% семей, по сути, не являются семьями, поскольку в этом случае речь идет либо об одиноких людях, либо о взрослых сожителях (однополоых или разнополоых).²¹

Все больше супругов разводятся или просто проживают отдельно друг от друга; некоторые предпочитают вообще не вступать в брак или вступать в брак как можно позже. Все больше людей вступают в брак с твердым намерением не заводить детей. Маркетологам приходится все чаще принимать во внимание особые потребности нетрадиционных семей, поскольку соотношение между количеством традиционных и нетрадиционных семей меняется в пользу нетрадиционных семей. Каждая из групп семей характеризуется особыми потребностями и покупательскими привычками.

Кроме того, значительно увеличилось число работающих женщин. Во второй половине 1950-х годов количество женщин в общей структуре рабочей силы в Соединенных Штатах составляло менее 40%, а в 2000 году доля работающих женщин увеличилась до 77%. Однако результаты исследований показывают, что эта тенденция несколько замедляется. После неуклонного увеличения доли работающих женщин в общей структуре рабочей силы, которое наблюдалось начиная с 1976 года, за последние несколько лет процент работающих женщин с детьми младше одного года несколько сократился.²² Между тем все больше мужчин остаются дома, присматривая за детьми и занимаясь домашним хозяйством, в то время как их жены ходят на работу. Согласно данным последней переписи населения с 1994 года количество таких мужчин, остающихся при доме, повысилось на 18%.²³

Значительное увеличение количества работающих женщин привело к расцвету бизнеса, связанного с уходом и присмотром за детьми, и увеличило потребление работающими женщинами одежды, их спрос на финансовые услуги, продукты-полуфабрикаты, а также на услуги, связанные с ведением домашнего хозяйства. В качестве примера можно привести *Dream Dinners, Inc.* — общенациональную франшизную сеть, созданную одной работающей мамашей. Она приглашает в свою кухню таких же работающих мамаш, как она сама, и предлагает им готовить блюда на основе полуфабрикатов. Люди, посещающие магазины полуфабрикатов *Dream Dinners*, имеют возможность сэкономить немало времени на приготовлении еды для своей семьи. Проведя в кухнях *Dream Dinners* не более двух часов, вы можете приготовить дюжину блюд для своей семьи, избавив себя от необходимости делать уборку и мыть посуду (все это сделает вместо вас персонал *Dream Dinners*). Сегодня в кухнях *Dream Dinners* можно приготовить здоровую пищу на любой вкус, унести ее домой в специальных термосах, а затем либо сразу же съесть ее, либо сохранить в холодильнике. Дюжина блюд, каждое из которых рассчитано на компанию из четырех-шести человек, обойдется вам не дороже 200 долл. Компания *Dream Dinners*, располагающая 155 магазинами полуфабрикатов, позволяет сэкономить немало времени семьям, в которых работают оба родителя.²⁴

Миграция населения

Американцы отличаются “охотой к перемене мест”. Почти 14 миллионов семей ежегодно меняют место жительства — это больше чем одна десятая их общего количества. Тенденции миграции очень интересуют маркетологов, потому что в разных регионах потребители по-разному совершают 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.²⁵

Кроме того, вот уже больше ста лет американцы переселяются из сельских районов поближе к городу. В 1950-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.²⁶

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 у себя дома или в каком-либо удаленном офисе и выполняющих свои 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 прошлом году примерно четверть американцев (т.е. вдвое больше, чем в 2000 году) работала у себя дома по меньшей мере один день в месяце, пользуясь для связи со своей компанией такими средствами, как персональный компьютер, мобильный телефон, факс и карманные органайзеры.²⁷

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*. Компания *Kinko's*, основанная в 1970-е годы для ведения бизнеса, связанного с предоставлением фотокопировальных услуг в студенческих городках, была куплена компанией *FedEx* в 2004 году. Пункты оказания услуг этой компанией были переименованы в Центры печати и офисов (Office and Print Centers) *FedEx Kinko's*. Как следует из этого 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”.

Повышение уровня образования и увеличение числа служащих

Уровень образования населения Соединенных Штатов Америки постоянно растет. Например, в 2004 году 85% населения США в возрасте свыше 25 лет получили среднее образование, а 28% — высшее (в 1980 году эти показатели составляли соответственно 69 и 17%). Кроме того, в наше время примерно две трети выпускников средней школы поступают в высшие учебные заведения в течение 12 месяцев с момента окончания средней школы.²⁸ 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 сократился с 47 до 33%. Число занятых в сфере обслуживания увеличилось с 12 до 14%. Эта тенденция сохранялась и в 1990-х годах.²⁹

Рост этнического и расового многообразия

В каждой стране 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, например, на Кавказе, а представители этнических групп покупают товары и услуги на сумму, превышающую 600 млрд. долл. ежегодно. Население Соединенных Штатов Америки на 68% состоит из представителей белой расы, а афроамериканцы составляют 13%. Быстро растет число латиноамериканцев — сейчас их примерно 14% от 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).³⁰

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 продукты, рекламные объявления и мероприятия по продвижению товаров на рынок одной или нескольким таким группам. Например, страхо-

вая компания *Allstate* совместно с ведущим маркетинговым агентством *Kang & Lee Advertising* работала над проектированием маркетинговой кампании, 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”³¹

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 транслировать концепцию “надежных рук” в китайский рынок. 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 теми из агентов компании *Allstate*, которые были этническими китайцами, *Kang & Lee Advertising* предложила свою версию слогана на китайском языке, 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 открыто 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 60–250 тыс. долл., 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.³²

Учитывая огромную популярность таких телевизионных шоу, как *Queer Eye for the Straight Guy* и *The Ellen DeGeneres Show*, а также таких “оскароносных” фильмов, как “Горбатая гора” и “Капоте”, сообщество геев и лесбиянок пользуется все возрастающим вниманием со стороны широкой публики. Ряд средств массовой информации стремится завоевать популярность на этом рынке. Например, *PlanetOut, Inc.*, ведущая глобальная медиакомпания, выполняет эксклюзивное обслуживание сообщества геев, лесбиянок, бисексуалов и лиц, находящихся в переходном состоянии (Gay Lesbian Bisexual Transgender — GLBT), издавая такие популярные журналы, как *Out*, *The Advocate*, *Out Traveler*, и являясь оператором нескольких успешных Web-сайтов (например, *Gay.com*, *PlanetOut.com*, *Out&About.com*). В 2005 году медиагигант *Viacom* ввел в эксплуатацию Logo, сеть кабельного телевидения, ориентированную на геев и лесбиянок, а также на их друзей и семьи. В настоящее время услугами сети кабельного телевидения Logo пользуется 23 миллиона семей в США. В этой сети кабельного телевидения размещают свою рекламу более 60 крупных американских компаний, в том числе *Ameriprise Financial*, *Anheuser-Busch*, *Continental Airlines*, *Dell*, *eBay*, *General Motors*, *Johnson & Johnson*, *Orbitz*, *Sears*, *Sony* и *Subaru*.

Ниже приведены примеры маркетинговых мероприятий, ориентированных на сегмент геев и лесбиянок.³³

Сообщество американских геев и лесбиянок, ежегодные расходы на туристические поездки которых составляют, по некоторым оценкам, 65 млрд. долл., является чрезвычайно привлекательным сегментом для туристических компаний. Примерно 53% членов этого сегмента ежегодно расходуют на проведение отдыха не менее 5 тыс. долл. на человека, а 93% членов этого сегмента заявляют, что “дружелюбное отношение к геям и лесбиянкам” является для них важным фактором при выборе места для отдыха. Лас-Вегас, подобно другим городам, стремится урвать как можно больший кусок “туристического пирога” геев и лесбиянок. Недавно этот город приступил к практическому осуществлению своей первой промоушен-кампании, ориентированной на геев и лесбиянок. Он разместил рекламные объявления из своей неизменно привлекательной рекламной кампании Vegas (“То, что здесь случается, никуда затем не девается”) в ведущих периодических изданиях для геев и лесбиянок: *The Advocate*, *Out* и *Out Traveler*. Кроме того, Лас-Вегас разместил рекламные объявления в сети кабельного телевидения Logo, а также спонсировал съемки ряда эпизодов для телевизионного шоу *Queer Eye for the Straight Guy*. В то время как другие популярные места для проведения отдыха, такие как Ки-Уэст, Флорида и Палм-Спрингс (штат Калифорния), рекламируют себя как места, где посетители могут получить шанс свободно пообщаться с представителями сообщества геев и лесбиянок, Лас-Вегас предлагает геям и лесбиянкам испытать те же удовольствия, которые испытывают люди традиционной ориентации. “Мы пытаемся побудить представителей этой субкультуры испытать в нашем городе те же ощущения, которые испытывают все остальные посетители”, — говорит представитель местных властей, ответственный за маркетинговую политику. На сегодняшний день эта маркетинговая политика себя вполне оправдывает. Сейчас Лас-Вегас является для геев и лесбиянок вторым по привлекательности местом отдыха, уступая лишь Нью-Йорку.

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 GLBT. Недавно *IBM* выбрала в качестве одной из своих целевых групп геев, являющихся владельцами мелких компаний, разместив свое рекламное объявление в журналах *The Advocate*, *Out*, а также примерно в 40 других изданиях, предназначенных для геев. Реклама изображает разнородную группу мужчин и женщин и связывает штаб-квартиру *IBM* в городе Армонк, штат Нью-Йорк, с известными гей-сообществами: “Chelsea/Provincetown/The Castro/Armonk”. Шесть человек, изображенных 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.

Еще одним привлекательным сегментом является сегмент, численность которого в Соединенных Штатах превышает 60 миллионов человек (больше, чем афроамериканцев или испаноязычных американцев). Речь идет о людях с физическими недостатками. Годовая покупательная способность этого рынка составляет более 220 млрд. 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. Люди с физическими недостатками очень ценят продукты, которые помогают им в жизни. Объясняет Джим Тобиас (Jim Tobias), президент *Inclusive Technologies*, консалтингового агентства, специализирующегося на продуктах, предназначенных для людей с физическими недостатками: “Люди с физическими недостатками, как правило, охотно рассказывают другим о полюбившихся им продуктах. В то время как обычные потребители в среднем рассказывают о полюбившихся им продуктах 10 своим друзьям, люди с физическими недостатками делятся подобной информацией со 100 друзьями и знакомыми”.³⁴

Каким образом компании пытаются выйти на этих потребителей? Многие компании в наши дни признают, что люди, страдающие физическими недостатками, вообще говоря, практически ничем не отличаются от физически полноценных людей. Один из специалистов по маркетингу утверждает: “Парадигма «они и мы» уже устарела”. Рассмотрим следующий пример, связанный с компанией *Avis*.³⁵

Анализ содержания рекламы последнего времени позволяет нам сделать вывод о том, что понятие “физически неполноценный человек” воспринимается как безнадежно устаревшее. Одно из недавних рекламных объявлений компании *Avis* (сдающей автомобили напрокат), в котором обыгрывается тема Нью-Йоркского марафона, включает изображение марафонца в инвалидной коляске. Однако текст этого рекламного объявления — “Мы преклоняемся перед участниками Нью-Йоркского марафона, которые демонстрируют негибкую силу воли, смелость и подлинное спортивное благородство” — обращен ко всем участникам марафона. Начиная с 2003 года компания *Avis* предлагает своим клиентам

широкий комплекс продуктов и услуг, которые повышают доступность средств передвижения для людей с физическими недостатками, помогая сделать поездки всех клиентов этой компании более комфортабельными и приятными. Совсем недавно компания *Avis* стала официальным спонсором клуба *Achilles Track Club*, который является международной организацией, помогающей людям с физическими недостатками, желающим участвовать в спортивных состязаниях. Говорит один из руководителей маркетингового отдела *Avis*: “Спортсмены *Achilles Track Club*, демонстрирующие нестигаемую силу воли, являются живым воплощением людей, на которых ориентируется наша компания. Одни из них вернулись из Ирака с ампутированными ногами. У других плохое зрение. Но сейчас все они ставят перед собой высокие цели, которых они, безусловно, достигнут”.

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.

Экономическая среда

Экономическая среда

Факторы, которые влияют на покупательную способность потребителей и структуру потребления.

Для существования рынков необходимы не только люди, но и покупательная способность. **Экономическая среда** (*economic environment*) 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 большую часть 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 1980-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 1980-е годы американцы были буквально охвачены лихорадкой потребления.”

В начале 1990-х годов поколение бэби-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 1980-х годов закончились с наступлением спада производства в самом начале 1990-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 1980-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.

Эти потребители, существенно ограниченные в своих финансовых возможностях, уже приспособились к своему новому финансовому положению и расходуют деньги гораздо осмотрительнее, чем прежде. Термин *ценностный маркетинг* (value marketing) стал пользоваться большой популярностью среди многих специалистов по маркетингу. Вместо того чтобы предлагать высокое качество за высокую цену или более низкое качество за очень низкую цену, специалисты по маркетингу изыскивают способы, с помощью которых они могли бы предложить нынешним финансово-озабоченным покупателям более высокую ценность. Задача заключается в том, чтобы выбрать оптимальное сочетание качества продукта и хорошего обслуживания, которое можно приобрести по цене, приемлемой для потребителя.

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. Один процент самых зажиточных семей в Соединенных Штатах в настоящее время контролирует 33,4% национального богатства страны, что на 3,3% больше, чем в 1989 году. В то же время 90% самых бедных семей в Соединенных Штатах в настоящее время контролируют 30,4% национального богатства страны, что на 3,5% меньше, чем в 1989 году.³⁶

Такое распределение доходов привело к появлению многоуровневого рынка. Одни компании — такие, как *Nordstrom* и сеть универмагов *Neiman-Marcus* — ориентируются исключительно на зажиточных американцев. Другие — такие, как сети магазинов *Dollar General* и *Family Dollar* — ориентируются на семьи с более умеренными доходами. Вообще говоря, подобные “долларовые магазины” являются в настоящее время самыми быстрорастущими компаниями розничной торговли в стране. Третьи компании приспособливают свои маркетинговые предложения к определенному спектру рынков, начиная с более зажиточных клиентов и заканчивая менее зажиточными. Например, компания *Levi-Strauss* в настоящее время выпускает несколько линеек джинсов. Линейка *Signature* включает дешевые джинсы, которые попадают на полки недорогих компаний розничной торговли, таких как *Wal-Mart* и *Target*. Линейка *Red Tab* включает джинсы, продающиеся по умеренным ценам в таких компаниях розничной торговли, как *Kohl's* и *J.C. Penney*. Бутиковые линейки, такие как *Levi's [Capital E]* и *Warhol Factory X Levi's*, продаются в магазинах сети *Levi's Store* и в таких компаниях розничной торговли (рассчитанных на зажиточных покупателей), как *Nordstrom* и *Urban Outfitters*. Джинсы серии *Levi 501* можно купить на любом из трех разных ценовых уровней. Джинсы серии *Red Tab 501* продаются примерно по 35 долл.; джинсы серии *Levi's [Capital E]* можно купить примерно за 100 долл., а джинсы серии *Warhol Factory X Levi's* — за 250 долл. и выше.³⁷

Изменение структуры расходов потребителей

Основная часть доходов большинства потребителей уходит на покупку еды, оплату жилья и транспортные расходы. Однако у потребителей с разными уровнями 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 законы Энгеля (*Engel laws*).

Законы Энгеля

Различия, на которые более ста лет назад обратил внимание Эрнст Энгель и которые касаются изменения структуры расходов потребителей (покупка продуктов питания, оплата жилья и коммунальных услуг, транспортные расходы, медицинское обслуживание и приобретение других категорий товаров и услуг) по мере увеличения их семейных доходов.

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 скажется 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 1990-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 внимание 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 вне-

дения 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 легко разлагаемые упаковочные материалы, а также внедряют более жесткий экологический контроль и энергосберегающие технологии. Компания *3M* выступила инициатором программы “Предотвращать загрязнение — выгодно!”, которая значительно повышает экологическую безопасность производства и удешевляет его. Компания *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, разработала 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.

Другие компании разрабатывают повторно используемые или подверженные биологическому разложению виды упаковки, утилизируемые материалы и компоненты, более совершенные механизмы контроля загрязнения окружающей среды, а также энергосберегающие технологии. Например, компания *Hewlett-Packard (HP)* ратует за принятие законов, согласно которым утилизация старых телевизоров, компьютеров и прочей электронной техники стала бы обязательной.³⁸

Компания *HP* готова забрать ваш старый персональный компьютер. Несколько лет тому назад, когда защитники окружающей среды в штате Вашингтон начали агитировать за запрет захоронения старой электронной техники на город-

ских свалках и за очистку воздуха и воды в Соединенных Штатах от свинца, хрома, ртути и прочих токсичных веществ, которые в изобилии присутствуют в высокотехнологичных изделиях, они обрели неожиданного союзника в лице компании *Hewlett-Packard*. Объединившись с “зелеными” и компаниями розничной торговли, *HP* бросила вызов *IBM*, *Apple Computer* и нескольким крупным производителям телевизоров, которые активно противились внедрению в жизнь программ утилизации по причине высоких затрат, требующихся на выполнение этих программ. Заручившись энергичной поддержкой со стороны *HP*, “зеленые” убедили законодателей штата принять программу, которая обязывала бы производителей электронной техники утилизировать их старую продукцию. С помощью *HP* движение за утилизацию старой электронной техники (или, иначе говоря, “электронного мусора”) в наши дни охватило практически всю страну. Действия *HP*, направленные на защиту окружающей среды, сделали эту компанию настоящим идолом для защитников окружающей среды. Впрочем, следует отметить, что такой подход *HP* не диктуется исключительно альтруистическими соображениями. Законы, обязывающие компании принимать обратно их старую электронную продукцию, отвечают стратегическим интересам этой компании. В течение нескольких десятилетий этот производитель компьютерной техники инвестирует значительные средства в системы утилизации, что в настоящее время обеспечивает *HP* выгодные стартовые условия в сравнении с ее конкурентами. В прошлом году *HP* утилизировала свыше 70 тысяч тонн своей устаревшей продукции, что эквивалентно примерно 10% продаж этой компании. *HP* собрала на своих складах более 2,5 миллиона единиц оборудования, предназначенного для обновления и повторной продажи или бесплатной раздачи в виде пожертвований. Никакой другой производитель электронной техники не располагает программой утилизации и повторной продажи, сопоставимой по масштабу с программой *HP*. “Мы надеемся на принятие соответствующих законов, — говорит вице-президент *HP* по корпоративной и социальной ответственности, а также ответственности, связанной с защитой окружающей среды. — Мы понимаем, что множество компаний сейчас не готово к этому. Если мы будем действовать точно и осмотрительно, это станет для нас немалым преимуществом”.

Таким образом, компании в наши дни должны не просто “делать добрые дела”. Все чаще компании признают наличие связи между здоровой экологией и здоровой экономикой. Все чаще они осознают, что действия, подразумевающие высокую ответственность компании за состояние окружающей среды, также могут быть хорошим бизнесом (см. врезку “Маркетинг в действии 3.2”).

Технологическая среда

Сегодня технологическая среда (*technological environment*) является, возможно, самой главной силой, определяющей наше существование. Новые технологии породили такие чудеса, как антибиотики, трансплантация органов, портативные компьютеры и Интернет. Но благодаря научно-техническому прогрессу появились и такие ужасные вещи, как ядерные ракеты, нервно-паралитический газ и автоматическое оружие.

Технологическая среда

Факторы, которые инициируют появление новых технологий, открывая при этом новые возможности, связанные с появлением новых продуктов и рынков.

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 продукта, 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 нечто, внушающее ужас. В любом случае уже сегодня это не является фантастикой.³⁹

Вообразите мир, в котором каждый продукт содержит 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 к выбранным вами продуктам. 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. Каж-

дый 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 следующего года.

Маркетинг в действии 3.2

Gibson: как заработать деньги и не нанести вреда окружающей среде

Если в джунглях падает срубленное дерево и рядом нет 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 1980-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 Juskiewicz*) 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 полностью 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 вообще может быть запрещена.

Генри Юшкевич хотел 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 — это 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 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 году⁴⁰. 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 усовершенствованных сельскохозяйственных культур. В настоящее время исследования ведутся в основном группами ученых, а не исследователями-одиночками, такими как Томас Эдисон, Сэмюэл Морзе и 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 требует 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** (political environment) подразумеваются законы, государственные учреждения и группы давления, которые оказывают влияние на компании и отдельных лиц в данном обществе и ограничивают их деятельность.

Политико-правовая среда

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. 3.1). 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 продуктов продавали свой товар в нескольких вариантах, в том числе по низкой цене, чтобы его могли купить потребители с разными уровнями доходов.

ТАБЛИЦА 3.1. Основные законы США, влияющие на маркетинговую деятельность

Закон	Назначение
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

Продолжение табл. 3.1

Закон	Назначение
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. Требуется 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”
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

Окончание табл. 3.1

Закон	Назначение
Закон от 1991 года 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 года 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 года 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

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, для защиты компаний 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, для защиты 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.

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 предла-

гается 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.

Мы включили в свою 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 20 мы подробно обсуждаем 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. Купив кофе *Habitat Coffee*, вы поможете 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 долл. 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 и т.п., 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 маркетинг, увязываемый с определенными событиями, фактами и т.п., на примере компании *Home Depot*. В 2006 году эта компания розничной торговли, специализирующаяся на продаже хозяйственных товаров, стала лауреатом премии *Golden Halo Award*, вручаемой ежегодно организацией *Cause Marketing Forum*

одной компании за выдающиеся достижения в области маркетинга, увязываемого с определенными событиями, фактами и т.п. Вот лишь один пример из множества инициатив *Home Depot*, связанных с подобным маркетингом.

Home Depot является одним из спонсоров-основателей *KaBoom!*, некоммерческой организации, которая занимается строительством детских игровых площадок в Соединенных Штатах. *Home Depot* обеспечивает соответствующую финансовую поддержку, предоставляет стройматериалы и добровольцев, помогая таким образом *KaBoom!* выполнять свою благородную миссию. Например, в прошлом году *Home Depot* объявила, что на протяжении 1000 дней будет работать совместно с *KaBoom!* над строительством и реконструкцией 1000 детских игровых площадок. На выполнение этой программы *Home Depot* выделяет 25 млн. долл., а объем работы добровольцев, связанной с реализацией этой инициативы, составит один миллион человеко-часов. Кроме того, *Home Depot* работает со своими поставщиками над реализацией ряда инициатив в области маркетинга, увязываемого с определенными событиями, фактами и т.п., направленных на поддержку *KaBoom!*. Недавно *Home Depot* заключила партнерское соглашение с *Swing-N-Slide* (компания, специализирующаяся на производстве строительных комплектов *Brookview No-Cut*, которые используются для создания дворовых детских площадок). Целью этого партнерского соглашения является сбор средств в пользу *KaBoom!* путем отчисления 30 долл. за каждый комплект *Brookview No-Cut*, проданный в торговой сети *Home Depot*. Кроме того, *Swing-N-Slide* выпустила особую версию детских качелей *Racing Roadster*, которая будет продаваться только в торговой сети *Home Depot*. *Home Depot* жертвует в пользу *KaBoom!* 5% от розничной цены каждого проданного экземпляра *Racing Roadster*. Подобные меры “помогают *KaBoom!* и *Home Depot* дарить радость игры множеству маленьких граждан Соединенных Штатов”, как говорит главный исполнительный директор *KaBoom!*. Подобные меры также помогают *Home Depot* налаживать более тесные отношения с потребителями в тех районах, которые обслуживаются магазинами этой компании.⁴¹

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 благотворитель-

ная 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 1,1 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).⁴²

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 молодости, — 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 лучше вступить в брак позже, чем не вступить вообще.

Изменение вторичных культурных ценностей

Хотя первичные культурные ценности очень устойчивы, они претерпевают некоторые изменения. На прически, одежду и даже сексуальные отношения оказывают воздействие 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' Brain Waves Group*, *Trends Research Institute*.

Компания *Yankelovich Monitor* уже давно занимается отслеживанием тенденций, связанных с изменением потребительской стоимости. На заре XXI столетия эта компания попыталась извлечь уроки из событий последнего десятилетия. По мнению

руководства *Yankelovich Monitor*, такой анализ позволил бы сделать более точный прогноз на XXI столетие.⁴³ Руководство *Yankelovich Monitor* полагает, что “движущие силы первого десятилетия” нового века будут исходить главным образом от бэби-бумеров и представителей поколения X. В эти годы поступки бэби-бумеров будут определяться четырьмя факторами: “приключения” (питаемые ощущением молодости), “способность добиться многого” (питаемые уверенностью в собственных силах и готовностью 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 способности 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* выявила несколько сегментов потребителей, покупки которых мотивируются отношением этих потребителей к самим себе. Вот два примера.⁴⁴

“Самodelкины”-новички. Эти активные потребители, которые являются наиболее ярким воплощением психологии человека, стремящегося сделать все собственными руками, не только самостоятельно осуществляют все проекты, связанные с улучшением собственного жилья, но и рассматривают этот опыт как своеобразную форму самовыражения. Они считают свой дом райским уголком, в котором они получают долгожданную возможность расслабиться и отгородиться от невзгод окружающего мира. Постоянно совершенствуя свое жилье и самостоятельно ремонтируя свой автомобиль (как для собственного удовольствия, так и с целью экономии денег), “самodelкины” относятся к своим свершениям, как к личным победам над дорогостоящим рынком. Кроме того, эти потребители (главным образом семьи представителей поколения X с детьми, воспитывающимися дома) любят играть в настольные игры и охотно берут автомобили напрокат. Являясь в большинстве своем новичками, они не жалеют средств на превращение своего дома в крепость.

Искатели приключений. Эти люди с авантюристическим складом характера редко пользуются проторенными дорожками или делают одно и то же дважды. Они рассматривают собственный жизненный опыт как вещь, гораздо более увлекательную, чем любые виды развлечений. Несмотря на то что среди них встречается немало ценителей искусства (в том числе фильмов, музеев, фотографии и музыки), они предпочитают заниматься вещами, которые большинство других людей считает слишком опасными. Им нравится делать что-то такое, на что не отваживается большинство других людей.

Маркетологи могут ориентировать свои продукты и услуги, основываясь на подобных представлениях потребителей о самих себе. Например, *MasterCard* ориентируется на “искателей приключений”, многим из которых нравится использовать свои кредитные карточки для всевозможных экспериментов, которые составляют основу их жизненного опыта. *MasterCard* говорит таким потребителям: “В нашей жизни есть вещи, которые нельзя купить ни за какие деньги. Все остальное вы можете получить с помощью MasterCard”.

Отношение людей к другим людям

В последнее время наблюдатели отметили ряд важных перемен в отношении людей к другим людям. Например, недавно некоторые исследователи тенденций обратили внимание на новую волну стремления людей укрыться в собственном “коконе”. Иными словами, люди испытывают все меньше желания куда-то идти и общаться с другими людьми и все чаще остаются дома, чтобы насладиться покоем и уютом домашнего очага.

В этом году почти половина из 30 клубов ведущей бейсбольной лиги потеряла изрядное число своих болельщиков. Однако пустые места на стадионе не представляют собой исключительно бейсбольное явление. Посещаемость рок-концертов сократилась на 12%. Промоутеры ищут объяснение этому явлению в чем угодно, начиная с плохой погоды и заканчивая высокими ценами на бензин... Однако отраслевые обозреватели полагают, что причиной этого, возможно, являются перемены в потребительском поведении. В цифровую эпоху это объясняется стремлением людей укрыться в собственном “коконе”. Учитывая широкое распространение DVD-плееров, возможность использования Интернета, огромную популярность новых видеоигр, которых с каждым годом появляется все больше и больше, а также наличие почти 400 каналов кабельного телевидения, потребителю, желающему развлечься, незачем выходить из собственного дома (одна из комнат которого нередко становится домашним кинотеатром). Добавьте к этому высокую стоимость билетов и элементарное нежелание человека выбираться куда-то из собственной квартиры, и вы поймете, почему все большее число людей предпочитает лежание на диване походу на стадион.⁴⁵

Эта тенденция предполагает повышение спроса на домашние усовершенствования и увлекательную продукцию. “По мере того как стремления людей укрыться и проводить досуг в собственном «коконе» набирает силу, становится все заметнее тенденция к совершенствованию людьми собственного жилья”, — говорит один из

аналитиков отрасли домашнего хозяйства. Люди стремятся оборудовать свое жилье так, чтобы оно стало самым желанным местом, где могли бы с удовольствием проводить время члены их семьи и друзья.⁴⁶

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 1980-х годов 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 1990-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 возросшие 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 1980-е и 1990-е годы в США наблюдался рост “потребительского патриотизма”. По данным одного исследования, 80% опрошенных считают, что “американцы должны всегда стремиться покупать американское”; в 1972 году такого мнения придерживалось 72%. Недавно проведенный глобальный опрос, посвященный теме “национальной гордости”, показал, что среди 34 демократических стран, охваченных этим опросом, первое место заняли американцы.⁴⁷

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.

Эта вновь вспыхнувшая любовь к природе сформировала рынок сторонников “близости к природе и здорового образа жизни” (*Lifestyles of Health and Sustainability — LOHAS*), насчитывающий сегодня 63 миллиона человек. Потребители, составляющие этот рынок, стремятся пользоваться продуктами природного происхождения, начиная с продуктов питания и альтернативной медицины и заканчивая экономичными и “экологически чистыми” автомобилями. Вот что говорит по этому поводу один из таких потребителей.⁴⁸

Я не отношусь к числу людей, гоняющихся за последними технологическими новинками. Но я, безусловно, отдаю предпочтение экономичным автомобилям. Именно поэтому я приобрел гибридный автомобиль Toyota. Теперь я не только экономлю на бензине, но и наношу минимальный ущерб окружающей среде. Я принадлежу к числу сторонников “близости к природе и здорового образа жизни” (*LOHAS*). Мы покупаем гибридные автомобили. Мы приобретаем продукты питания в таких торговых сетях, как *Whole Foods*. Мы пользуемся бумажными полотенцами *Seventh Generation*, покупая их в магазинах *Albertsons*. Мы бережем природу и рационально пользуемся ее плодами.

Компании реагировали на появление этого нового рынка предложением соответствующих продуктов и услуг. Например, производители продуктов питания начали обслуживать быстро растущие рынки натуральных и органических продуктов питания. Рассмотрим пример *Earthbound Farm*, компании, которая занимается выращиванием и продажей экологически чистых продуктов питания. В 1984 году она начинала свою деятельность как ферма, специализирующаяся на выращивании малины. Эта ферма занимала в то время участок земли площадью 2,5 акра в Кармел-Велли, штат Калифорния. Основатели *Earthbound Farm*, Дрю и Майра Гудмены (*Drew Goodman, Myra Goodman*), намеревались производить экологически чистые продукты питания для своей семьи, а также для своих друзей, знакомых и соседей. В наши дни *Earthbound Farm* превратилась в крупнейшего в мире производителя экологически чистых овощей. Этой ферме принадлежит земля общей площадью 30 тысяч акров. Годовой объем продаж *Earthbound Farm* составляет 278 млн. долл., а ее продукция продается в 80% супермаркетов Соединенных Штатов.⁴⁹

В совокупности объем продаж на рынке экологически чистых продуктов питания превысил в этом году 15,5 млрд. долл., что на 325% больше, чем в 1997 году. Компании, занимающие нишу экологически чистых продуктов питания (такие, как *Whole Foods Market*), специализируются на обслуживании этого рынка, а традиционные сети продовольственных магазинов (такие, как *Kroger* и *Safeway*) соз-

дали у себя особые отделы по продаже экологически чистых продуктов питания. Даже владельцы домашних животных вливаются в ряды сторонников экологически чистых продуктов питания, стараясь приобретать для своих любимцев продукты природного происхождения. Практически каждый бренд продуктов питания для домашних животных в наши дни предлагает покупателям несколько типов натуральных продуктов питания.

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 1980-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 учатся 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 встречается 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»”.⁵⁰

Реакции компаний на свое маркетинговое окружение

Кто-то однажды остроумно заметил: “Существует три вида компаний: те, которые иницируют события; те, которые наблюдают за тем, как происходят события; и наконец, те, которые удивляются, как такое вообще могло произойти”.⁵¹ Одни компании рассматривают свое маркетинговое окружение как неподконтрольную им среду, на которую приходится реагировать и к которой приходится приспособливаться. 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 этом окружении, 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 маркетинговом окружении, метод *упреждения*. Вместо того чтобы просто наблюдать и реагировать, эти фирмы предпринимают агрессивные действия, пытаются оказать влияние на публику и силы в своем маркетинговом окружении. Такие компании нанимают лоббистов, которые влияют на принятие законов, относящихся к их отраслям, и организуют специальные медиасобытия, 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 своем маркетинговом окружении, которое, на первый взгляд, вообще не поддается контролю. Например, в то время как одни компании рассматривают слухи, распространяющиеся в Интернете, как нечто, совершенно не поддающееся их контролю, другие компании действуют по методу *упреждения*, стремясь предотвратить распространение неблагоприятных для себя слухов.⁵²

В одном из сообщений, которое недавно распространялось по электронной почте в Вашингтоне, утверждалось, что один бывший государственный чиновник-юрист был знаком с парнем, собаку которого пришлось усыпить, поскольку у нее обнаружилась неизлечимая болезнь печени. По утверждению этого парня, собака заболела после того, как походила по полу, вымытому чистящим средством *Swiffer WetJet* компании *Procter & Gamble*, а затем облизала свои лапы. Несмотря на то что в результате токсикологической экспертизы иск владельца этой собаки к *Procter & Gamble* не был удовлетворен, компании оказалось не так-то просто “отмыться” после этой истории. Однако из своего прошлого опыта *Procter & Gamble* усвоила один важный урок: от ложных слухов не следует уклоняться — их следует встречать с открытым забралом. Много лет тому назад *Procter & Gamble* также пришлось столкнуться с клеветой: упорно ходили слухи, будто товарный знак этой компании (“звезды и луна”), который красовался в то время на упаковке ее продукции, имел какое-то отношение к сатанизму. Эти слухи распространялись с помощью подметных писем, а впоследствии — посредством электронной почты. В некоторых из таких подметных писем даже утверждалось, будто во время телевизионных ток-шоу официальные представители *Procter & Gamble* подтвердили этот слух. Вместо того чтобы позволить этим ложным слухам беспрепятственно распространяться, *Procter & Gamble* отреагировала достаточно решительно, попросив поддержки со стороны ряда религиозных лидеров, а также от собственных работников, которые должны были убедить членов своих церковных приходов в том, что такие слухи являются клеветой. В прессе были опубликованы письма от телекомпаний, в которых говорилось, что официальные представители *Procter & Gamble* не принимали участия ни в каких телевизионных ток-шоу. А после того как *Procter & Gamble* удалось

выявить лиц, распространивших эти злонамеренные слухи (как оказалось, некоторые из этих лиц работали на конкурентов *Procter & Gamble*), компания потребовала от них прекратить распространение ложных слухов и публично покаяться в своей клевете. Некоторые из них действительно принесли свои извинения *Procter & Gamble*, а в отношении других до сих пор ведется расследование.

Руководство маркетингового отдела далеко не всегда может контролировать силы, действующие в маркетинговом окружении компании. Во многих случаях ему приходится ограничиваться простым отслеживанием ситуации в своем маркетинговом окружении 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 своем маркетинговом окружении.

Примечания

1. John O'Connor, "Golden Arches Still Standing After 50 Years", *Knight Ridder Tribune Business News*, April 19, 2005, p. 1; Sherri Day, "After Years at Top, McDonald's Strives To Regain Ground", *New York Times*, March 3, 2003, p. A.1; Amy Garber, "Bistro Gourmet at McDonald's", *Nation's Restaurant News*, January 31, 2005, p. 34–35; Michael V. Copeland, "Ronald Gets Back in Shape", *Business 2.0*, January–February 2005, p. 46–47; Kate MacArthur, "McD's to Shops: Make 'Lovin' It' More than Tag", *Advertising Age*, March 13, 2006, p. 8; Pallavi Gogoi, "Mickey D's McMakeover", *BusinessWeek*, May 15, 2006, pp. 42–43; а также финансовая информация и другие факты, с которыми можно ознакомиться на Web-сайтах www.mcdonalds.com/corp/invest.html и <http://mcdonalds.com/corp/about/factsheets.html>, July 2006.
2. Mya Frazier, "Look Who's Putting the Squeeze on Brands", *Advertising Age*, March 27, 2006, pp. 1, 46.
3. См. Sarah Lorge, "The Coke Advantage", *Sales & Marketing Management*, December 1998, p. 17; Chad Terhune, "Coke Wins a 10-Year Contract From Subway, Ousting PepsiCo", *Wall Street Journal*, November 28, 2003, p. B.3; и "The Best in Foodservice Just Get Better", *Beverage Industry*, September 2004, pp. 15–16.
4. World POPClock, U.S. Census Bureau, материал доступен на Web-сайте www.census.gov, January 2006. На этом Web-сайте публикуются регулярно обновляемые прогнозы относительно населения США и других стран.
5. Заимствовано из Frederik Balfour, "Educating the 'Little Emperors': There's a Big Market for Products That Help China's Coddled Kids Get Ahead", *BusinessWeek*, November 10, 2003, p. 22. См. также Clay Chandler, "Little Emperors", *FORTUNE*, October 4, 2004, pp. 138–150; и "Hothousing Little Tykes", *Beijing Review*, May 5, 2005, с этим материалом можно ознакомиться на Web-сайте www.bjreview.com.cn/En-2005/05-18-e/china-5.htm.
6. См. "China's Golden Oldies", *The Economist*, February 26, 2005, p. 74. См. также "China Economy: How Do You Prepare for the Retirement of 1.3bn People?", *EIU ViewsWire*, March 27, 2006.
7. U.S. Census Bureau projections and POPClock Projection, U.S. Census Bureau, материал доступен на Web-сайте www.census.gov, January 2006.
8. Louise Lee, "Love Those Boomers", *BusinessWeek*, October 24, 2005, pp. 94–102; Tom Ramstack, and "The New Gray: Boomers Spark Retirement Revolution", *Washington Times*, December 29, 2005, p. A1.

9. Dee Depass, "Designed with a Wink, Nod at Boomers", *Minneapolis-St. Paul Star Tribune*, March 17, 2006, с этим материалом можно ознакомиться на Web-сайте http://seattlepi.nwsource.com/business/263325_boomerbuyers17.html?source=rss.
10. Depass, "Designed with a Wink, Nod at Boomers", p. 1.
11. Linda S. Morris, "Home Is Where Your RV Is", *Knight Ridder Tribune Business News*, February 20, 2005, p. 1. См. также Alina Tugend, "RV's Find a New Fan Base: The Baby Boomers", *New York Times*, January 16, 2005; Thane Peterson, "McMansions on Wheels", *BusinessWeek*, October 17, 2005, p. 107; и Dahleen Glanton, "Wealthy Baby Boomers Increasingly Drawn to Luxury RV Life-style", *Chicago Tribune*, April 16, 2006.
12. Stuart Elliott, "Flower Power in Ad Land", *New York Times*, April 11, 2006, p. G2.
13. Scott Schroder and Warren Zeller, "Get to Know Gen X and Its Segments", *Multichannel News*, March 21, 2005, p. 55.
14. Цитаты заимствованы из "Mixed Success: One Who Targeted Gen X и Succeeded — Sort Of", *Journal of Financial Planning*, February 2004, p. 15; и Paul Greenberg, "Move Over, Baby Boomers; Gen Xers Want Far More Collaboration with Companies, Both As Consumers and Employees", *CIO*, March 1, 2006, p. 1.
15. См. "Overlooked and Under X-Plointed", *American Demographics*, May 2004, p. 48; Howard Schneider, "Grunge Marketing", *Mortgage Banking*, November 2004, p. 106; и Scott Schroder and Warren Zeller, "Get to Know Gen X and Its Segments", *Multichannel News*, March 21, 2005, p. 55.
16. Mike Brandt, "Young Customers: Who, What, and Y", *ABA Bank Marketing*, March 25, 2005, pp. 37-42; а также информация на Web-сайте www.wamu.com, August 2006.
17. См. "TRU Projects Teens Will Spend \$159 Billion in 2005", пресс-релиз, Teenage Research Unlimited, December 15, 2005, материал доступен на Web-сайте <http://www.teenresearch.com>; и Elizabeth Lazarowitz, "Tutor Teens on Spending", *Daily News (New York)*, February 23, 2006.
18. Цитаты заимствованы из Tobi Elkin, "Gen Y Quizzed about On-Demand//Advertising Age", February 14, 2003, p. 37. Статистические данные о подростках и прочая информация заимствованы из "Teens Forge Forward with Internet and Other new Technologies", Pew Internet & American Life Project, July 25, 2005, этот материал получен с Web-сайта www.pewinternet.org; и Jessi Hempel, "The MySpace Generation", *BusinessWeek*, December 12, 2005, pp. 86-96.
19. Gregg Bennett and Tony Lachowitz, "Marketing to Lifestyles: Action Sports and Generation Y", *Sports Marketing Quarterly*, 2004, pp. 239-243; и "New Xbox 360 to be Featured in College Campus Tour", *PR Newswire*, March 21, 2006.
20. Julie Bosman, "Hey, Kid, You Want to Buy a Scion?", *New York Times*, June 14, 2006, p. C2.
21. Jason Fields, "America's Families and Living Arrangements: 2003", U.S. Census Bureau, November 2004, материал доступен на Web-сайте www.census.gov/population/www/socdemo/hh-fam.html.
22. Eduardo Porter, "Stretched to Limit, Women Stall March to Work", *New York Times*, March 2, 2006, материал доступен на Web-сайте www.nytimes.com.
23. См. U.S. Census Bureau, "'Stay-at-Home' Parents Top 5 Million, Census Bureau Reports", November 30, 2004, материал доступен на Web-сайте www.census.gov/Press-Release/www/releases/archives/families_households/003118.html; Paul Nyhan, "Stay-Home Dads Connect with New Full-Time Job; Pay Stinks, But Benefits Are Great", *Seattle Post-Intelligencer*, April 25, 2006, p. A1.
24. Mary Beth Schweigert, "These Dinners Are a Dream Come True for Harried Cooks", *Knight Ridder Tribune*, February 23, 2005, p. 1; Eileen Gunn, "Cranky Consumer: A New Way to Get a Home-Cooked Meal", *Wall Street Journal*, February 2, 2006, p. D4; и www.dreamdinners.com, материал получен в мае 2006 года.
25. U.S. Census Bureau. "Geographical Mobility", March 2004, материал доступен на Web-сайте www.census.gov/prod/2004pubs/p20-549.pdf; Jim Taylor, "Manifest Destiny", *American Demographics*, September 2004, pp. 29-34; и Bradley Johnson, "Population Migrates South and West", *American Demographics*, April 4, 2005, p. 41.

26. См. U.S. Census Bureau, www.census.gov/population/www/estimates/aboutmetro.html, June 2005; "Redefining Where We Live: New Concepts and Definitions of Statistical Areas", *Industrial Relations*, January 2004, pp. 293–294; "Sales Ablaze in 'Micropolitan' Areas", *Casual Living*, February 2005, pp. 70–74; и Gordon F. Mulligan and Alexander C. Vias, "Growth and Change in Micropolitan Areas", *Annals of Regional Science*, June 2006, p. 203.
27. David L. Margulius, "Telecommuting Gets More Elusive", February 6, 2006, p. 18.
28. Mike Bergman, "College Degree Nearly Doubles Annual Earnings, Census Bureau Reports", U.S. Census Bureau, March 28, 2005, материал доступен на Web-сайте www.census.gov/Press-Release/www/releases/archives/education/004214.html.
29. См. U.S. Bureau of Labor Statistics, "Labor Force, Employment, and Earnings", p. 416, материал доступен на Web-сайте <http://landview.census.gov/prod/2001pubs/statab/sec13.pdf>, June 2004; и U.S. Department of Labor, *Occupational Outlook Handbook, 2006-07 Edition*, June 29, 2006, материал доступен на Web-сайте www.bls.gov/emp/home.htm.
30. См. Farai Chidey, "American-Born Hispanic Population Rising", *National Public Radio*, May 16, 2006; "U.S. Diversity Increasing, Census Data Show", May 10, 2006, материал доступен на Web-сайте www.usinfo.state.gov; и U.S. Census Bureau reports (материал доступен на Web-сайте www.census.gov, June 2006).
31. Материал заимствован из статьи William F. Gloede, "The Art of Cultural Correctness", *American Demographics*, November 2004, pp. 27–33. См. также Meg Green, "Perfect Prospects", *Best Review*, August 2005, pp. 22–26.
32. Материал доступен на Web-сайте www.rivendellmarketing.com/ngng/ngng_profiles_set.html, June 2005; Deborah L. Vence, "Younger GLBT Market Spells Opportunities", *Marketing News*, April 1, 2006, pp. 17, 19; Stuart Elliott, "Hey, Gay Spender, Marketers Spending Time with You", *New York Times*, June 26, 2006, p. C8; и www.planetoutinc.com/sales/market.html, July 2006.
33. См. John Fetto, Todd Wasserman, "IBM Targets Gay Business Owners", *Adweek*, October 6, 2003, p. 8; и информация с Web-сайта www.03.ibm.com/employment/us/diverse/awards.shtml#glbt, July 2006. Пример Las Vega основан на информации, содержащейся в статье Chris Jones, "Come Out, Come Out", *Las Vegas Review Journal*, March 5, 2006, p. 1E.
34. Joan Voight, "Accessibility of Disability", *Adweek*, March 27, 2006, p. 20. См. также Stephen Ohlemacher, "Most Disabled Americans Have Jobs", *Associated Press Online*, May 12, 2006.
35. Цитаты из Voight, "Accessibility of Disability", *Adweek*, p. 20. Пример Avis основан на информации, содержащейся в статье "Avis to Sponsor Achilles Track Club Athletes", *PR Newswire*, March 16, 2006.
36. Bradley Johnson, "Recession's Long Gone, but America's Average Income Isn't Budgeting", *Advertising Age*, April 17, 2006, p. 22.
37. "How Levi Strauss Rekindled the Allure of Brand America", *World Trade*, March 2005, p. 28; Levi Strauss Press Releases, доступны на Web-сайте www.levistrauss.com, May 27, 2006; и Web-сайт Levi's www.levi's.com, July 2006.
38. Заимствовано из статьи Lorraine Woellert, "HP Wants Your Old PC Back", *BusinessWeek*, April 10, 2006, pp. 82–83.
39. Jack Neff, "P&G Products to Wear Wire", *Advertising Age*, December 15, 2004, p. 1, 32; "Gartner Says Worldwide RFID Spending to Surpass \$3 Billion in 2010", *BusinessWire*, December 13, 2005; Renee Boucher, "Wal-Mart Forges Ahead with RFID", *eWeek*, March 6, 2006; Michael Garry, "Wal-Mart Expands RFID Program to Atlanta", *Supermarket News*, June 12, 2006, p. 24; и информация, доступная на Web-сайте www.autoidlabs.org, August 2006.
40. См. "2006 R&D Funding Improves Amid Increasing Restraints", *R&D*, January 1, 2006.
41. Sarah Pinsky, "KaBoom! and The Home Depot Announce Partnership with Swing-N-Slide", KaBoom! press release, March 9, 2006, материал доступен на Web-сайте www.kaboom.org; и информация, представленная на Web-сайте www.causemarketingforum.com/page.asp?ID=442, August 2006.

42. Wendy Meillo, "The Greed for Goodwill", *Adweek*, March 13, 2006, p. 14; и "The Growth of Cause Marketing", материал доступен на Web-сайте www.causemarketingforum.com/page.asp?ID=188, August 2006.
43. Более подробно о *Yankelovich Monitor* см. на Web-сайте www.yankelovich.com/products/monitor.aspx.
44. Заимствовано из описаний, приведенных на Web-сайте www.yankelovich.com/products/lists.aspx, August 2006.
45. Материал взят из Ronald Grover, "Trading the Bleachers for the Couch", *BusinessWeek*, August 22, 2005, p. 32.
46. "Decked Out", *Inside*, Spring 2006, pp. 76–77.
47. Laura Feldmann, "After 9/11 Highs, America's Back to Good Ol' Patriotism", *Christian Science Monitor*, July 5, 2006, p. 1.
48. Chung L. A., "New Greetings of Hybrid Fans: Aloha, LOHAS", *Mercury News*, April 29, 2005, материал доступен на Web-сайте www.mercurynews.com/mlld/mercurynews/news/columnists/la_chung/11520890.htm; и Becky Ebenkamp, "Livin' la Vida Lohas", *Brandweek*, May 1, 2006, p. 22.
49. См. Doug Desjardins, "Latest Natural-Food Trend Going to the Dogs", *DSN Retailing Today*, March 14, 2005, p. 26; Steven Gray, "Organic Food Goes Mass Market", *Wall Street Journal*, May 4, 2006; и Libby Quib, "Appetite for Organic Outstripping Supply", *Durham Herald Sun*, July 7, 2006, pp. 1, 4.
50. Цитаты заимствованы из Myra Stark, "Celestial Season", *Brandweek*, November 16, 1998, pp. 25–26; и Becky Ebenkamp, "The Young and Righteous", *Brandweek*, April 5, 2004, p. 18.
51. См. Philip Kotler, *Kotler on Marketing* (New York: Free Press, 1999), p. 3; и Kotler, *Marketing Insights from A to Z* (Hoboken, N.J.: John Wiley & Sons, 2003), pp. 23–24.
52. Заимствовано из статьи Jayne O'Donnell, "Online Rumor Mill Dogs Companies", *USA Today*, October 29, 2005, p. 3B.

ГЛАВА 4 Управление маркетинговой информацией

**ИЗУЧИВ ЭТУ ГЛАВУ, ВЫ
ДОЛЖНЫ УМЕТЬ:**

1. объяснить роль информации в деятельности компании;
2. дать определение маркетинговой информационной системы 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.

ВВОДНЫЙ 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. Затем 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 *Coach*, широко известной своими классическими дамскими сумками, изготовленными из высококачественной кожи, и аксессуарами. До недавнего времени положение *Coach* в зрелой и стабильной индустрии дамских сумок казалось достаточно прочным. Проводить в подобных условиях какие-то исследования потребителей представлялось явным излишеством. Но когда нужды и предпочтения потребителей изменились, а продажи сократились, от такой точки зрения пришлось отказаться. Ознакомившись с вводным материалом к этой главе, вы увидите, каким образом *Coach* использовала результаты всесторонних маркетинговых исследований для осуществления решительной стратегической перестройки своего бизнеса.

Компания *Coach* впервые открыла свои двери в 1941 году. В те далекие времена *Coach* представляла собой семейное предприятие по выпуску кожаных изделий. В течение последующих 50 лет компания ни разу не изменила своему курсу на производство аксессуаров и дамских сумок, изготавливаемых из высококачественной кожи и выдержанных в строго классическом стиле.

В первые годы своей деятельности *Coach*, казалось, не нуждалась в проведении маркетинговых исследований для выявления нужд и потребностей своих потенциальных клиентов. Для большинства покупателей сумки представляли ценность в основном как вещь, имеющая вполне определенное функциональное назначение: в нее можно было положить ключи от квартиры, кошелек и косметические средства. Женщины, как правило, покупали только две сумки: одну — для повседневного использования, а другую — для особых случаев (например, для походов в театр или в гости). Сумка, предназначенная для повседневного использования, служила своему владельцу достаточно долго и стили таких сумок менялись нечасто. Женщины не тратили много времени и сил на принятие решений, касающихся покупки той или иной сумки.

Coach предлагала своим потенциальным клиентам базовые варианты дизайна сумок, в которых использовались два варианта цветового решения: черный и коричневый. Единственными украшениями, которые присутствовали на классической сумке *Coach*, был маленький позолоченный замочек и небольшой лоскуток кожи, на котором красовалось название *Coach*. За многие годы сумки *Coach*, с их неброским стилем и имиджем высокого качества, завоевали репутацию “высококачественных, но бескомпромиссно традиционных” изделий. Консервативные профессионалы, ценящие респектабельный внешний вид, качество и добротность сумок *Coach*, стали лояльным ядром клиентов этой компании. *Coach*, которая к тому времени стала одним из подразделений *Sara Lee Corporation*, чувствовала себя вполне комфортно.

Однако к середине 1990-х годов мир *Coach* претерпел радикальные изменения, и продажи продукции, выпускаемой этой компанией, начали сокращаться. По мере увеличения количества работающих женщин появилась потребность в других типах сумок, в которых женщины могли бы носить свои деловые бумаги и даже ноутбуки. Эта категория женщин, которая становилась все более влиятельной, породила “массовое движение за роскошь”. Им требовались “фирменные” сумки, которые в прежние времена могли позволить себе только довольно состоятельные люди. К тому же им требовались более стильные, яркие сумки, которые помогли бы их владелицам как-то выделиться на фоне остальных женщин.

Такие модные дизайнеры, как *Prada*, *Fendi*, *Gucci* и *Chanel*, своевременно отреагировали на эти тенденции. По словам одного из аналитиков, в этой отрасли наблюдался “резкий скачок спроса на особо стильные сумки, отличающиеся броскими цветами, экзотическими сортами кожи или даже использованием таких материалов, как шерсть, вельвет и мех”. Многие из этих дизайнерских сумочек продавались по цене, превышающей 1 тыс. долл., а некоторые — даже 3 тыс. долл. В сравнении с такими изделиями традиционные стили *Coach* начали казаться все более скучными и старомодными.

Руководство *Coach* понимало, что настало время радикальной перестройки их бизнеса. Но с чего начать? Чтобы лучше понять нужды и потребности нового покупателя дамских сумок, *Coach* решила провести маркетинговое исследование — точнее говоря, целую серию маркетинговых исследований. “*Coach* решила мыслить, как компания, выпускающая продукты для потребителей, — говорит один из аналитиков, — и начала энергично тестировать рынок, пытаясь понять, какие ниши она могла бы заполнить”.

Основываясь на результатах всесторонних маркетинговых исследований, *Coach* радикально перестроила свою стратегию. В процессе этой перестройки *Coach* удалось даже изменить сам способ покупки женщинами сумок.

Coach решила транслировать понятие модной дамской сумочки как “товара для избранных” в нечто такое, что могла бы позволить себе средняя американская женщина. В связи с этим был даже придуман новый термин: “доступная роскошь”. В настоящее время *Coach* производит и продает новые виды сумок, заполняя ими то, что на языке *Coach* называется “вакуумом использования”. Под “вакуумом использования” *Coach* подразумевает достаточно широкий спектр возможных ситуаций, в которых женщине может понадобиться сумка, начиная с воскресных вылазок на природу и походов в ночные клубы и заканчивая походами в гастроном. *Coach*, славившаяся бескомпромиссно консервативным стилем своих сумок, рассчитанных на многолетнее использование, сейчас не без успеха убеждает женщин покупать сумочки выходного дня, вечерние сумочки, рюкзаки, ранцы, сумки-кенгуру, вместительные хозяйственные сумки, сумки для переноски портативных компьютеров, матерчатые сумки, кошельки, спортивные сумки и мини-сумочки или “сумки в сумке”... В настоящее время *Coach* обновляет свою коллекцию почти каждый месяц, меняя цвета, материалы и размеры. Изделия *Coach* продаются дешевле, чем роскошные дизайнерские сумки, однако не настолько дешево, чтобы женщина не могла гордиться своей сумкой как одним из важнейших элементов своего “прикида”.

Прежде всего, результаты исследования потребителей показали, что даже консервативно настроенным клиентам *Coach* отнюдь не чуждо стремление покупать модные вещи, в том числе и сумки. Так, в начале 2001 года компания приступила к выпуску коллекции “Signature” — стильных и ярких сумок, изготовленных из кожи и ткани и украшенных узором, состоящим из множества букв *C*. Дизайнеры *Coach* даже начали использовать для описания своих клиентов и самой компании такие определения, как *сексуальный, прикольный, утонченный, заводной, роскошный и зацикленный на качестве*.

Примерно в то же время результаты исследований выявили еще одну разновидность “вакуума использования”. Женщины использовали небольшие косметички *Coach*, которые они обычно клали в сумки большего размера, для переноски ключей от квартиры, кредитных карточек и даже мобильных телефонов, чтобы легче было найти все эти “мелочи”. Однако, будучи втиснутыми в сумку большего размера, эти косметички выпячивались и придавали наружной сумке несколько “одутловатый” и неряшливый вид. Пытаясь заполнить этот “вакуум”, дизайнеры *Coach* сконструировали небольшую (четыре на шесть дюймов) сумочку, застегивающуюся на “молнию”, с кожаным ремешком в виде петли. Такую сумочку можно было либо носить в руке, накинув петлю на кисть, либо положить в сумку большего размера. *Coach* назвала этот новый продукт “ристлетом” (“то, что цепляется на кисть руки”) и продавала его по 38 долл. Лишь за первые 10 месяцев женщины купили более 100 тысяч таких “ристлетов”. К 2004 году *Coach* продавала за год свыше миллиона “ристлетов” 75 стилей.

Дополнительные исследования потребителей выявили новые разновидности “вакуума использования”. Например, эти исследования показали, что все больше женщин предпочитают сумки, изготовленные не из кожи. Кроме того, выявилась еще одна проблема: клиенты покупают сумки в основном в сезон летних отпусков. Чтобы заполнить обе эти разновидности “вакуума использования”, компания разработала новую линейку “Hamptons Weekend” — стильные матерчатые сумки, предназначенные для использования в период летних отпусков. В отличие от “скучных” и неудобных сумок, выпускавшихся конкурентами, сумки новой линейки *Coach* можно было легко упаковать, они отличались яркой цветовой гаммой, а для их изготовления использовались прочные и водостойкие материалы, которые отвечали “расслабленному, но утонченному” образу жизни владельцев таких сумок. Эти новые сумки не залеживались на полках фирменных магазинов *Coach*.

Сейчас руководству *Coach* кажется, что исследование потребителей выявило еще одну разновидность “вакуума использования”. Исследователи заметили, что все больше женщин

в наше время сочетают формальную одежду, туфли на высоких каблуках и ювелирные изделия с синими джинсами и прочими видами неформальной одежды. Из этого было сделано заключение, что женщины вполне могли бы использовать некоторые формальные аксессуары — в том числе вечерние дамские сумочки — даже в дневное время. Поэтому дизайнеры *Coach* разработали коллекцию “Madison”, которая представляет собой версии более традиционных дамских сумочек этой компании, изготовленные из глянцевого атласа и украшенные блестками или полудрагоценными камнями. На рекламе изделий этой линейки изображена женщина в повседневной одежде, держащая в руке сумочку из коллекции “Madison” (солнечное освещение подчеркивает, что действие происходит в дневное время); в другой руке женщина держит большую спортивную сумку. Кроме того, *Coach* планирует предложить своим покупателям линейку ювелирных украшений и даже духов.

Из сказанного следует, что *Coach* начала пристально отслеживать потребности своих клиентов и выявлять тенденции, которые могут свидетельствовать о появлении новых разновидностей “рыночного вакуума”, которые требуют немедленного заполнения. Только в прошлом году *Coach* потратила 3 млн. долл. на проведение маркетинговых исследований и проинтервьюировала 14 тысяч женщин, коснувшись в этих интервью широкого круга вопросов, начиная с образа жизни, который ведут эти женщины, и заканчивая стилями дамских сумочек и длиною кожаных ремешков. По словам одного из руководителей *Coach*, все, что производит его компания, “вплоть до последнего стежка, скрупулезно тестируется друзьями нашей компании”.

Такие всесторонние маркетинговые исследования с лихвой окупили себя. Продажи компании, ее прибыли и принадлежащая ей доля рынка неуклонно растут. С того времени как в 2000 году *Coach* отпочковалась от компании *Sara Lee Corporation* и была преобразована в открытое акционерное общество, темпы роста ее продаж и прибыли выражаются двузначными числами. За прошедшие пять лет объемы продаж повысились на 177%, а прибыль увеличилась в шесть раз. Похоже, что инвесторам *Coach* вскоре понадобятся вместительные кошельки, а может быть, даже сумки.¹

Чтобы обеспечивать исключительную потребительскую ценность и удовлетворять потребности клиентов, любой компании необходима информация. Пример компании *Coach* 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.

Последние достижения в области информационных технологий позволяют компаниям генерировать информацию в огромных объемах. Например, компания *Wal-Mart* располагает колоссальной базой данных, которая помогает руководству этой компании принимать обоснованные маркетинговые решения. Несколько лет тому назад, когда ураган “Иван” устремился к побережью Флориды, эта гигантская сеть розничной торговли, как отмечает один из обозревателей, “точно знала, чем следует заполнить полки магазинов в городах, расположенных на пути движения урагана, — пирожками с клубникой *Pop Tarts*. Проанализировав данные за многие годы о продажах, предшествовавших многим другим ураганам, руководство этой компании пришло к выводу, что, как и в прежние времена, покупатели будут запасаться пирожками с клубникой *Pop*

Tarts, которые можно хранить в течение длительного времени, причем они не нуждаются в дополнительном приготовлении, а для их хранения не требуется холодильник”²

Вообще говоря, сегодня менеджеры получают даже слишком много информации. Например, компания *Wal-Mart* каждый час обновляет данные о продажах на основе информации, поступающей со сканеров, установленных на рабочих местах кассиров. Это означает, что ежедневно добавляется примерно миллиард строк новых данных, что эквивалентно приблизительно 96 тысячам фильмов на DVD. Это, в свою очередь, означает необходимость анализа *огромных* объемов данных. Таким образом, сбор и накопление информации в наши дни не составляет особой проблемы — серьезной проблемой является обработка этих данных и извлечение из этого “информационного смога” действительно полезной и важной информации. “В нашу информационную эпоху, когда нас буквально захлестывает лавина информации, — комментирует один обозреватель, — вы рискуете просто утонуть в этом безбрежном информационном океане”³

Несмотря на мощный информационный поток, маркетологи часто говорят, что им недостает *нужной* информации. Менеджеры по маркетингу не хотят получать *больше* информации, они желают получать более полезную информацию — информацию *лучшего качества*. У компаний хватает возможностей обеспечивать менеджеров более качественной информацией, но зачастую сами менеджеры не могут использовать ее надлежащим образом. Бывший главный исполнительный директор компании *Unilever* однажды сказал, что в случае, если бы его компания действительно могла извлечь полезные сведения из той информации, которой она располагала, она могла бы удвоить свои прибыли.⁴ Смысл сказанного понятен: многие компании располагают поистине бесценной информацией, но они не в состоянии использовать ее наилучшим образом. Компании должны разрабатывать эффективные системы маркетинговой информации и предоставлять менеджерам *нужную* информацию в *нужной* форме и в *нужное* время, помогая им таким образом принимать более качественные маркетинговые решения.

Маркетинговая информационная система

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 информационная система (marketing information system — MIS) — 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.

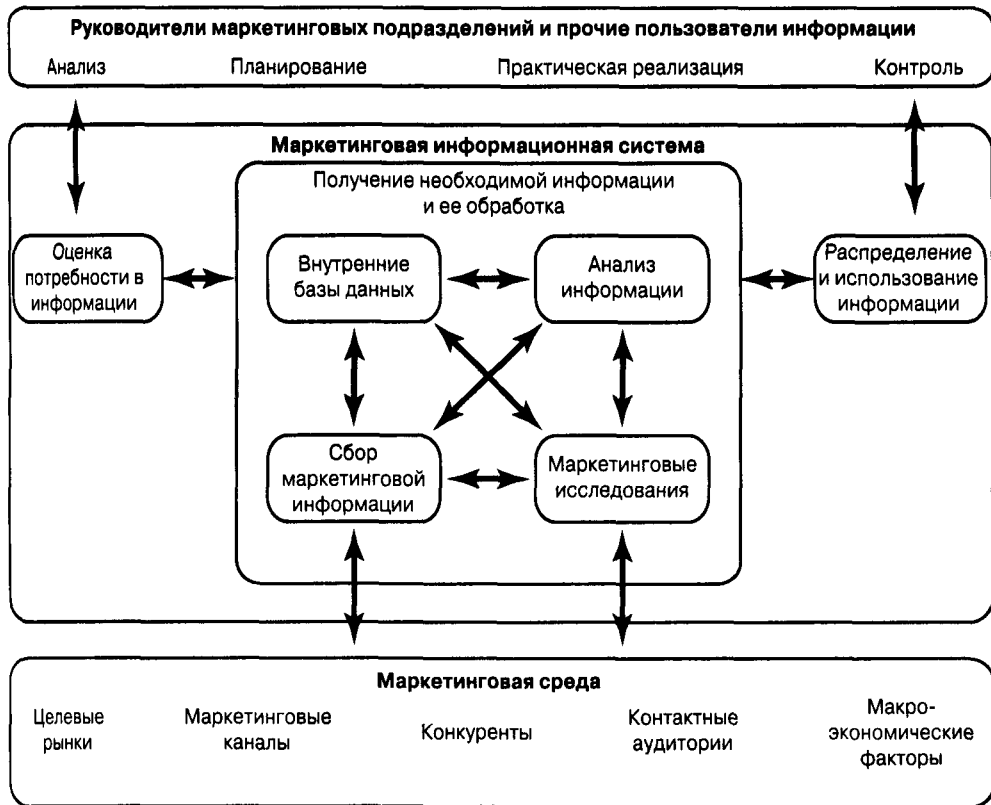


Рис. 4.1. Маркетинговая информационная система

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, состоянием выполнения 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 получить. 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 помогла 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.

Получение необходимой информации и ее обработка

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.

Внутрифирменные данные

Внутрифирменные базы данных

Хранилища информации, получаемой из различных внутренних источников компании, которая хранится в электронном виде в компьютерной сети данной компании.

Многие компании создают обширные **внутрифирменные базы данных** (internal databases), т.е. хранилища информации, получаемой из различных внутренних источников компании, которая хранится в электронном виде в компьютерной сети данной компании. 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.

Компания *Pizza Hut* заявляет о том, что она располагает базой данных потребителей, крупнейшей в мировой индустрии быстрого питания. Эта база данных содержит подробную информацию о потребителях, которые представляют 40 миллионов американских семей. Эта информация была собрана на основе заказов по телефону, заказов по Интернету, а также непосредственно в 7500 ресторанах этой компании, расположенных на территории Соединенных Штатов. Компания может использовать эти данные, например, для выяснения видов начинки, применяемых для приготовления пиццы, которые пользуются самой большой популярностью среди покупателей. Она может узнать, *что* вы, конкретный потребитель, заказали последний раз и покупаете ли вы салат с сыром и пиццу-пепперони. Кроме того, *Pizza Hut* отслеживает в реальном времени, какие рекламные ролики этой компании потребители видели по телевидению и как потребители реагируют на эти рекламные ролики. Все эти сведения компания использует для налаживания связей с потребителями. Например, она может рассылать свои купонные предложения конкретным семьям, основываясь на их прошлом «покупательском поведении» и предпочтениях.⁵

Доступ к внутрифирменным базам данных осуществляется быстро и без больших денежных затрат, однако и здесь возможны проблемы. Поскольку внутрифир-

менная информация изначально отбирается для других целей, она зачастую 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. 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.

Кроме того, компания должна сделать так, чтобы в сборе информации принимали участие поставщики, посредники и покупатели. Сведения о конкурентах можно получить 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, следить за тем, какие новые патенты они регистрируют, а также анализировать разнообразные типы физических свидетельств. Например, одна из компаний регулярно следит за местом парковки автомобилей у штаб-квартиры своего основного конкурента: заполненное место парковки может означать значительное количество заказов и неплохое финансовое положение этого конкурента, тогда как полупустое место парковки может означать, что для конкурента настали трудные времена.

Некоторые компании даже копаются в мусоре, выброшенном на свалку их конкурентами (с юридической точки зрения такой мусор, вывезенный за территорию, принадлежащую компании, считается собственностью, от которой эта компания

отказалась). В одном из инцидентов, связанных с таким “копанием в мусоре”, авиакомпания *Air Canada* была недавно поймана на том, что копалась в мусоре своего конкурента *WestJet*, пытаясь найти свидетельства того, что *WestJet* предпринимала незаконные попытки проникнуть в компьютерную систему *Air Canada*.⁶ Еще в одном из таких случаев компанию *Procter & Gamble* обвинили в “копании в мусорных корзинах” штаб-квартиры своего конкурента — компании *Unilever*. “Реализуя свой новый проект, *Procter & Gamble* пыталась добыть любую информацию о продуктах *Unilever*, предназначенных для ухода за волосами”, — отмечает один из аналитиков. Однако когда новости о столь сомнительных приемах ведения конкурентной борьбы достигли ушей топ-менеджеров *Procter & Gamble*, они были просто шокированы. Они тотчас же приостановили выполнение своего проекта и по собственной инициативе вступили в переговоры с *Unilever* с целью улаживания этого конфликта. Несмотря на заявления *Procter & Gamble* о том, что она не нарушала законов, эта компания признала, что подобные “набеги на мусорные корзины” абсолютно не отвечают строгим правилам *Procter & Gamble*, касающимся методов ведения ее бизнеса.”⁷

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.

Конкуренты зачастую раскрывают свою информацию в ежегодных отчетах и в коммерческих публикациях, на отраслевых выставках, в пресс-релизах, рекламе и на Web-страницах. Вообще говоря, Интернет является новым и очень важным источником информации, поставляемой самими конкурентами. С помощью поисковых систем Интернета маркетологи могут вести поиск по названиям конкретных фирм-конкурентов, по определенным событиям или тенденциям. Кроме того, большинство компаний в наши дни размещают на своих Web-сайтах значительные объемы информации, сообщая о себе подробности, которые могли бы привлечь внимание потенциальных клиентов, партнеров, поставщиков, инвесторов или торговых предприятий, пользующихся правом продавать продукцию той или иной компании на льготных условиях. Такие Web-страницы являются кладезем полезнейшей информации о стратегии конкурентов, их рынках, новых продуктах, производственных мощностях и прочих фактах.

Иногда весьма ценную информацию удается извлечь из объявлений о наличии вакантных рабочих мест, размещаемых в Интернете фирмами-конкурентами. Например, несколько лет тому назад, просматривая Web-сайт компании *Google*, глава *Microsoft* Билл Гейтс натолкнулся на Web-страницу, на которой описывались вакантные рабочие места в *Google*. К немалому удивлению Билла Гейтса оказалось, что *Google* нуждается в инженерах, предыдущий опыт работы которых не имеет ничего общего с системами поиска информации в World Wide Web, но обязательно должен быть связан с работой в *Microsoft* и участием в разработке базовых программных продуктов этой компании. Сделав на основании этой информации вывод, что *Google*, по-видимому, не собирается ограничивать свою дальнейшую деятельность

лишь системами поиска информации в World Wide Web, Билл Гейтс оповестил по электронной почте ряд руководителей своей компании о своем открытии. Суть предложения Билла Гейтса сводилась к следующему: “За этими парнями из Google нужен глаз да глаз. Похоже, они намерены вступить в прямую конкуренцию с нами”. По словам одного из консультантов по сбору маркетинговой информации, компании “зачастую удивляются тому, как много ценной информации можно почерпнуть из открытых источников. Как правило, компании бывают настолько поглощены своими повседневными делами, что даже не задумываются над тем, что полезнейшие сведения можно добыть совершенно законным путем — путем нажатия нескольких клавиш или выполнения нескольких щелчков компьютерной мышью”⁸.

Люди, занимающиеся сбором маркетинговой информации, могут воспользоваться многочисленными базами данных, к которым можно обратиться посредством Интернета. Пользование некоторыми из этих баз данных является совершенно бесплатным. Например, в базе данных Комиссии по ценным бумагам и биржам США (U.S. Security and Exchange Commission) содержатся огромные массивы финансовой информации об открытых акционерных обществах, а в базе данных Бюро патентов и товарных знаков США (U.S. Patent Office and Trademark) содержатся сведения о патентах, полученных компаниями. 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 3 тысяч электронных баз данных и услуги информационных служб типа Dialog, Hoover’s, 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.

Игра под названием “сбор маркетинговой информации” проходит в двух направлениях. Сталкиваясь с деятельностью конкурентов, связанной со сбором маркетинговой информации, большинство компаний в наши дни принимают меры к защите своей собственной информации. Компания *Unilever* осуществляет широкую программу обучения своих сотрудников вопросам сбора маркетинговой информации. Сотрудники *Unilever* учат не только методам сбора маркетинговой информации, но и методам защиты маркетинговой информации собственной компании от посягательств со стороны конкурентов. По словам одного из бывших сотрудников *Unilever*, “во время проведения одной из внутрифирменных конференций по маркетингу в нашу группу был внедрен актер, специально нанятый для этой цели. Он разговаривал с нами, расспрашивал, выведывал какую-то информацию. Никто из нас, естественно, ни о чем таком даже не подозревал. В результате оказалось, что этот человек, оставаясь неразоблаченным в течение длительного времени, сумел разузнать довольно много полезных сведений о нашей компании”⁹.

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 считать 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.

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

Маркетинговое исследование

Систематическое, комплексное планирование, сбор, анализ и описание данных, необходимых в той специфической маркетинговой ситуации, в которой находится компания.

Мы определяем маркетинговое исследование (marketing research) как систематическое, 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 по маркетинговым исследованиям, 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.

После того как проблема точно определена, маркетолог и исследователь должны сформулировать цели исследования. Существует три типа маркетингового исследования. Целью поискового исследования (exploratory research) является сбор предварительной информации, которая помогает выявить проблему и в общих чертах наметить пути ее решения. Описательное исследование (descriptive research) 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 (causal research) — проверка

гипотез о причинно-следственных связях, например сможет ли 10-процентное 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.

Поисковое исследование

Маркетинговое исследование, целью которого является сбор предварительной информации, которая помогает выявить проблему и в общих чертах наметить пути ее решения.

Описательное исследование

Маркетинговое исследование, которое проводится для того, чтобы описать такие маркетинговые элементы, как рыночный потенциал товара и демографические характеристики и взгляды потребителей, покупающих тот или иной товар.

Причинное исследование

Маркетинговое исследование, целью которого является проверка гипотез о причинно-следственных связях.

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.

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.

Цели исследования необходимо 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 новым пластиковым контейнером 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.

- Характеристики сегодняшнего потребителя супов *Campbell* — демографические, экономические, образ жизни. (Новая упаковка, несмотря на более высокую цену, может пользоваться успехом в бездетных семьях, в которых 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.)
- **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.

План исследований должен быть представлен в виде *письменного предложения*. Письменное предложение оказывается особенно важным, когда исследовательский проект является достаточно громоздким и сложным или когда его выполняет сторонняя фирма. В письменном предложении должны найти отражение управленческие проблемы, которые предстоит решить, цели исследования и информация, которая должна быть получена в результате проведения исследования. Кроме того, в письменном предложении должно быть указано, каким образом полученные результаты помогут в принятии управленческих решений. В письменном предложении также должны быть указаны затраты на проведение исследований.

Вторичные данные

Информация, которая уже где-то имеется; скорее всего, она была собрана для какой-то другой цели.

Первичные данные

Информация, собранная для цели, которой предстоит достичь в рассматриваемом случае.

Чтобы удовлетворить информационные потребности руководителя, план исследований может предусматривать сбор вторичных данных, первичных данных или того и другого. **Вторичные данные** (*secondary data*) включают информацию, которая уже где-то имеется; скорее всего, она была собрана для какой-то другой цели. **Первичные данные** (*primary data*) включают информацию, собранную для цели, которой предстоит достичь в рассматриваемом случае.

Сбор вторичных данных

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 приведены такие источники вторичной информации, как информационно-коммерческие службы, интерактивные базы данных и Интернет.

ТАБЛИЦА 4.1. Избранные независимые источники информации

Источник информации	Описание
<i>Коммерческие источники информации</i>	
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)
J.D. Power and Associates (www.jdpower.com)	Предоставляет информацию, полученную по результатам независимых опросов потребителей по поводу качества продуктов и услуг, удовлетворенности клиентов и покупательского поведения
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.smr.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

Источник информации	Описание
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 освещает ситуацию на рынках, предоставляет информацию, подготовленную новостными компаниями
<i>American Demographics</i> (http://www.demographics.com)	Сообщает о демографических тенденциях и их влиянии на бизнес
<i>Государственные источники информации</i>	
Securities and Exchange Commission Edgar database (http://www.sec.gov)	Предоставляет 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
<i>Источники информации в Интернете</i>	
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

Компании могут приобретать вторичную информацию у независимых специализированных компаний. Компания ACNielsen предоставляет данные о покупателях.

Эти данные отражают результаты опросов 125 тысяч семей из двух десятков стран; при этом определяются показатели пробных и повторных покупок, лояльность торговым маркам и демографические характеристики покупателей. Компания *Simmons* продает информацию, касающуюся более чем 8 тысяч торговых марок и охватывающую свыше 460 категорий продуктов, включая подробные профили потребителей, в которых учитывается практически все, начиная с продуктов, покупаемых потребителями, и торговых марок, которые они предпочитают, и заканчивая их образом жизни, воззрениями и предпочтениями, касающимися средств массовой информации. 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.¹⁰

С помощью коммерческих интерактивных баз данных (online databases) маркетологи-исследователи могут самостоятельно искать как вторичные, так и первичные данные. Недавний опрос маркетологов показал, что 81% из них при проведении исследований пользуется интерактивными службами. Удобные и легко доступные диалоговые базы данных предназначены для удовлетворения потребностей в маркетинговой информации. Информационно-коммерческие службы общего характера, такие как *ProQuest*, *CompuServe*, *Dialog* и *LexisNexis*, 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 может понадобиться 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 вторичных данных, 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 предлагает информацию бесплатно любому, кто не поленился отыскать их Web-страничку. Web-узлов, предлагающих информацию, стало так много, что поиск нужных сведений в этом море данных превратился в непосильную задачу.

Получение вторичных данных (в отличие от первичных) 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 первичных данных могут длиться неделями или

даже месяцами и стоить тысячи долларов. Кроме того, источники вторичных данных содержат сведения, которые компания не в состоянии собрать самостоятельно, — информацию, 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 вторичных данных тоже возникают проблемы. Необходимых данных может просто не существовать; исследователи редко получают всю нужную им информацию из вторичных источников. Например, компания *Campbell* нигде не сможет найти 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 вторичные данные, чтобы убедиться в их *релевантности* (соответствие целям исследования), *точности* (надлежащим образом собрана и обработана), *актуальности* (не устарела для принятия нужных решений) и *объективности* (при ее сборе и обработке соблюдалась полная беспристрастность).

Интерактивные базы данных

Компьютеризованные хранилища информации, которую можно получать из интерактивных коммерческих источников или посредством Интернета.

Сбор первичных данных

Вторичные данные служат хорошей отправной точкой для начала исследования; зачастую они помогают выявить проблему и определить цели исследования. Однако в большинстве случаев компании должны собирать и первичные данные. 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.*

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	—

Методы исследования

Методами исследования, которые используются для сбора первичных данных, являются наблюдения, опросы и эксперименты. Ниже мы обсудим по отдельности каждый из этих методов.

Наблюдение (observational research) 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 измеряя движения глаз, частоту пульса и другие физиологические реакции. Банк, выбирая место для своих новых филиалов, собирает информацию об интенсивности дорожного движения, прилегающих районах и местах расположения филиалов конкурирующих банков.

Наблюдение

Сбор первичных данных с помощью визуального контроля людей, событий и ситуаций, интересующих исследователя.

Исследователи зачастую наблюдают поведение потребителей, чтобы узнать не-то такое, чего они не могут узнать, просто задавая клиентам те или иные вопросы. Например, компания *Fisher-Price* создала лабораторию по наблюдению за потребителями, в которой она может наблюдать реакции маленьких потребителей на новые игрушки. *Play Lab* (“Игровая лаборатория”) компании *Fisher-Price* представляет собой ярко освещенное помещение, в котором полным-полно всевозможных игрушек. Малыши, которым посчастливилось попасть в это помещение, могут “протестировать” прототипы *Fisher-Price*. Это тестирование происходит под пристальным наблюдением дизайнеров компании, которые надеются понять, какие именно новые игрушки вызывают наибольшее восхищение маленьких потребителей. А компания *Kimberly-Clark* изобрела новый способ наблюдения за поведением потребителей глазами самих потребителей.¹¹

Несколько лет назад *Kimberly-Clark* столкнулась с проблемой снижения продаж детских бумажных пеленок *Huggies* как раз в тот момент, когда эта компания готовилась к запуску в производство линейки детских лосьонов и продуктов для купания в ванной. После того как традиционные методы исследования не позволили руководству компании сделать какие-либо выводы относительно причин возникновения этой проблемы, специалисты по маркетингу *Kimberly-Clark* решили, что они могли бы получить более полезную для себя информацию обратной связи, если бы могли просто понаблюдать за повседневной жизнью своих клиентов. Кому-то из них пришла в голову идея снабдить некоторых из клиентов специальными очками со смонтированной на них миниатюрной видеокамерой. Таким образом, исследователи получили бы возможность наблюдать за повседневной жизнью своих клиентов глазами самих клиентов. После реализации этой идеи на практике компании не потребовалось много времени для того, чтобы выявить суть проблемы и возможности для ее устранения. Несмотря на то что женщины

в фокус-группах утверждали, что они меняют пеленки своим младенцам на столе, в действительности они пеленали их в постели, на полу и даже на стиральной машине, причем в самых неудобных положениях. Исследователи заметили, что женщины мучаются со вскрытием пакетов с пеленками и с откупориванием емкостей с лосьонами, поскольку для этого требовалось, чтобы у женщин были свободны обе руки. Поэтому компания решила изменить конструкцию пакета с пеленками, чтобы новую пеленку можно было легко вынуть одной рукой. Кроме того, было решено изменить конструкцию емкостей с лосьонами и шампунями, чтобы открывать их и выдавливать из них жидкость также можно было одной рукой.

С помощью наблюдения можно получать информацию, которую люди не желают или не могут предоставлять сами. В некоторых случаях наблюдение оказывается единственным способом получения необходимой информации. Правда, есть многое такое, что просто невозможно наблюдать. Мы имеем в виду чувства, представления людей и их мотивы. То же самое можно сказать о поведении людей, так сказать, в “приватной” обстановке. Кроме того, очень трудно бывает наблюдать поведение людей на протяжении длительного периода или их поведение в необычных (и, следовательно, редких) ситуациях. Учитывая эти ограничения, исследователи часто используют наблюдение в сочетании с другими методами сбора данных.

Этнографические исследования

Являются разновидностью наблюдения и предполагают отправку специально обученных наблюдателей, чтобы они могли понаблюдать за потребителями в их “естественной среде обитания” и пообщаться с ними в этой среде.

Многие компании в наше время используют так называемые этнографические исследования (ethnographic research). Этнографические исследования представляют собой разновидность наблюдения и предполагают отправку специально обученных наблюдателей, чтобы они могли понаблюдать за потребителями в их “естественной среде обитания” и пообщаться с ними в этой среде. Рассмотрим соответствующий пример.¹²

Гостиничная сеть *Marriott* обратилась к фирме *IDEO* с просьбой помочь ей взглянуть по-новому на деловые командировки и переосмыслить гостиничный бизнес таким образом, чтобы сделать его более привлекательным для сравнительно новой, но становящейся все более важной категории клиентов — молодых технарей, которым приходится часто разъезжать по командировкам. Вместо того чтобы проводить обычные для таких случаев опросы клиентов или исследования с помощью фокус-групп, *IDEO* отрядила бригаду консультантов, в том числе конструктора, антрополога, журналиста и архитектора, в шестинедельную командировку, в ходе которой им предстояло пообщаться с клиентами гостиниц и составить о них как можно более полное представление. Побывав в ходе этой командировки в 12 городах, члены бригады общались со многими людьми в гостиничных вестибюлях, в кафе и барах, выведывая у них сведения об их образе жизни в командировках — буквально по часам.

Полностью окунувшись таким образом в среду командировочных, члены бригады выяснили, что, в целом, гостиницы неплохо обслуживают небольшие группы командировочных. В гостиничных вестибюлях, как правило, царит полумрак и они в гораздо большей степени подходят для того, чтобы просто скоротать время, чем для того, чтобы обсуждать какие-то деловые вопросы. В гостиницах *Marriott* не хватает мест (за пределами гостиничных номеров), в которых постояльцы могли бы с комфортом сочетать работу с отдыхом. Один из консультантов *IDEO* вспоминал, как он наблюдал за женщиной (очевидно, приехавшей в деловую командировку), которая, потягивая вино в гостиничном вестибюле, тщетно пыталась не пролить его на деловые бумаги, которые она разложила перед собой на столике. “Можно пересчитать буквально на пальцах одной руки гостиницы, в которых подобные проблемы успешно решены”, — говорит этот консультант. Результат: компания срочно занялась реконструкцией вестибюлей своих гостиниц *Marriott* и *Renaissance Hotels*, создавая в каждом из них так называемую “социальную зону”, в которой устанавливаются небольшие столики, монтируются более яркие системы освещения и обеспечивается беспроводный доступ к Интернету. Такие зоны хорошо приспособлены для проведения небольших деловых совещаний. Создается еще одна специальная зона, в которой командировочные-одиночки могут поработать или расслабиться в более вместительном, спокойном и “полуприватном” пространстве, где им не приходится постоянно думать о том, как бы не пролить кофе на свой “ноутбук” или на деловые бумаги.

Этнографические исследования нередко позволяют узнать такие подробности, которые совершенно невозможно узнать из традиционных исследовательских анкет или с помощью фокус-групп. “Прелесть этнографических исследований, — говорит один из экспертов по проведению исследований, — заключается в том, что они зачастую позволяют понять потребителей гораздо лучше, чем традиционные исследования. Разумеется, компании по-прежнему широко используют фокус-группы, опросы и демографические данные, чтобы разобраться в поведении потребителей и уяснить мотивы их поступков. Однако пристальное наблюдение за людьми в их привычной повседневной обстановке позволяет компаниям уяснить подсознательные желания своих клиентов”.¹³

Опрос (*survey research*) 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

Сбор первичных данных путем постановки перед людьми вопросов, касающихся их знаний, представлений, предпочтений и покупательского поведения.

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 раз-

нообразных 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; находятя и такие, которые считают любой опрос вмешательством в личную жизнь.

Эксперимент

Сбор первичных данных следующим путем: исследователь отбирает группы людей, объединенных каким-то общим признаком; группы подвергаются воздействию разнообразных факторов под контролем исследователя; затем проверяются различия в реакциях групп.

Наблюдение больше всего соответствует поисковому исследованию, опрос — описательному, а для сбора информации о *причинно-следственных связях* нет ничего лучше, чем проведение эксперимента (*experimental research*). 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.

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.

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
Стоимость	Хорошо	Удовлетворительно	Плохо	Отлично

Источник. Использовано 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.

Почта, телефон и личное интервьюирование. 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 зави-

симости 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.

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* (focus group interviewing).

Фокусированное групповое интервью

Личное интервьюирование, для участия в котором обычно приглашают от шести до десяти человек. Эти люди собираются вместе на несколько часов, в течение которых они обсуждают определенный продукт, услугу или организацию. Обсуждение проходит под руководством специально обученного интервьюера. Интервьюер "фокусирует" такое групповое обсуждение на самых важных вопросах.

Исследователи и специалисты по маркетингу наблюдают за обсуждением фокус-группы, находясь за стеклом с односторонней проницаемостью (исследователи могут видеть фокус-группу, но члены фокус-группы не могут видеть исследователей). 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.

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. Кроме того, члены фокус-групп не всегда демонстрируют открытость и честность, когда им приходится отвечать на те или иные вопросы в присутствии других людей. “Члены фокус-группы, вольно или невольно, оказывают давление друг на друга, что мешает исследователю выяснить истину относительно реального поведения и реальных намерений потребителей”, — говорит один из руководителей.¹⁴

Таким образом, несмотря на то что фокус-группы по-прежнему используются достаточно широко, многие исследователи пытаются по-другому организовывать работу фокус-групп. Например, Кэмми Данауэй (Cammie Dunaway), вице-президент по маркетингу компании *Yahoo!*, предпочитает иметь дело с так называемыми “иммерсионными группами”. Иммерсионная группа — это четыре-пять человек, с которыми разработчики продуктов *Yahoo!* общаются в неформальной обстановке (модератор, который является неизменным участником обычных фокус-групп, в этом случае отсутствует). Таким образом, вместо того чтобы просто просматривать видеозаписи того, как потребители реагируют на модератора, штатные работники *Yahoo!*, занимающиеся разработкой новых продуктов и программ, получают возможность работать непосредственно с избранными клиентами. “Результат оказывается более полезным, если потребители чувствуют себя не просто наблюдателями, а непосредственными участниками нашего процесса”, — утверждает Кэмми Данауэй.¹⁵

Другие исследователи пытаются изменить обстановку, в которой проводятся фокус-группы. Чтобы помочь потребителям расслабиться и получить от них более

достоверные ответы, исследователи стремятся поместить их в более комфортную обстановку, соответствующую продуктам, которые являются предметом исследования. Например, они могут проводить фокус-группы, посвященные посуде для приготовления еды, в обычной кухне, а фокус-группы, посвященные предметам домашнего обихода, в обычной жилой комнате. Одна из исследовательских фирм предлагает помещения, которые выглядят в точности так, как требуется для проведения соответствующей фокус-группы, начиная с жилой комнаты или детской и заканчивая баром или даже залом суда.

Интерактивные маркетинговые исследования

Сбор первичных данных посредством Интернет-опросов и интерактивных групповых фокусированных интервью.

Интерактивные маркетинговые исследования. Быстрый рост популярности Интернета открывает новые возможности для проведения маркетинговых исследований. Все чаще маркетологи собирают первичную информацию с помощью **интерактивного маркетингового исследования** (online marketing research) — *Интернет-опросов и интерактивных групповых фокусированных интервью*. По состоянию на 2006 год компании расходовали на проведение интерактивных маркетинговых исследований примерно 30% своего бюджета маркетинговых исследований. Это указывает на то, что проведение интерактивных маркетинговых исследований стало в наши дни самой популярной методологией сбора данных.¹⁶

Интернет-исследования могут осуществляться в разных формах. Компания может разместить на своем Web-сайте анкету и предложить пользователям Интернета какие-либо стимулы для заполнения этой анкеты. Помимо этого, чтобы предложить людям ответить на вопросы и, возможно, получить какой-то приз, компания может использовать электронную почту, Web-ссылки или всплывающие Web-элементы. Компания может спонсировать какой-либо чат и время от времени “подбрасывать” пользователям этого чата вопросы, проводить в реальном времени обсуждения или интерактивные фокус-группы. Компания может изучать поведение клиентов в Интернете, отслеживая потоки их “кликов”, когда они посещают ее Web-сайт и переходят на другие Web-сайты. Чтобы уяснить относительную эффективность своих предложений, компания может экспериментировать с разными ценами, использовать разные заголовки или предлагать разные характеристики продуктов на разных Web-сайтах или на разных отрезках времени. Чтобы быстро протестировать новые продуктовые концепции, компания может запускать “пробные шары”.

Web-исследование обладает рядом реальных преимуществ по сравнению с традиционными опросами и фокус-группами. Наиболее очевидными преимуществами являются высокая скорость и низкие затраты. Диалоговые фокусированные опросы требуют серьезной подготовки с точки зрения выбора наиболее подходящего времени, зато дают практически мгновенные результаты.¹⁷

Изыскивая более совершенные методы прогнозирования отношения потребителей к потенциально новым продуктам, компания *Pepsi* недавно обратилась за помощью к *Invoke Solutions*, Интернет-компании, специализирующейся на иссле-

довании потребителей. *Invoke Solutions* выполнила по заказу *Pepsi* несколько интерактивных опросов (по методу мгновенного обмена сообщениями), каждый из которых охватывал от 80 до 100 человек. Используя данные, полученные в ходе этих опросов, *Pepsi* изучила отношение представителей поколения X к употреблению минеральной воды. В течение всего нескольких часов этой компании, занимающейся производством прохладительных напитков, удалось собрать и обработать подробную информацию обратной связи, полученную от сотен потребителей. Поначалу специалисты по маркетингу *Pepsi* удивились тому факту, что их респондентам понравилась идея содержания большого процента минеральных веществ в воде. Но по окончании анализа результатов последующих опросов ученые-технологи компании пришли к выводу о неосуществимости идеи повышения уровня минеральных веществ в воде: дело в том, что это потребовало бы добавления сахара, чтобы сделать вкус воды более приемлемым. Однако, по мнению потребителей, повышение содержания сахара в минеральной воде представлялось недопустимым. “В результате проведения интерактивных опросов удалось в течение нескольких часов получить данные, сбор которых с помощью традиционных фокус-групп и последующая обработка этих данных потребовали бы от трех до четырех месяцев”, — утверждает один из руководителей *Invoke Solutions*.

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 в гостинице. 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 величине расходов, связанных с проведением опроса. После разработки анкеты нет практически никакой разницы между опросом 10 и 10 тысяч человек, если этот опрос проводится в Интернете.

Интернет-опросы и интерактивные фокус-группы обладают тем важным преимуществом, что с их помощью можно выйти на труднодоступные категории людей, к которым относятся “вечно неуловимые” подростки, холостые люди, богатые граждане, а также люди с высоким уровнем образования. Кроме того, Интернет-опросы и интерактивные фокус-группы можно с успехом использовать для выхода на работающих матерей и прочие категории занятых людей. Интернет также особенно хорош в тех случаях, когда требуется свести вместе людей из разных частей страны. В частности, это касается людей с высоким уровнем доходов, которым зачастую не хватает времени для поездок в другой город (и тем более в другой штат) для проведения традиционной фокус-группы.

Однако использование Интернета для проведения маркетинговых исследований не лишено недостатков. Взять хотя бы то обстоятельство, что ограниченный доступ к Интернету может затруднить получение достаточно широкого “среза” американского общества. Однако, учитывая широкое проникновение в наши дни Интернета в дома американцев (примерно 64%), вскоре эта проблема может отпасть сама собой. Еще одна серьезная проблема заключается в невозможности узнать, кто же на самом деле входит в выборку. Не видя респондентов в лицо, трудно сказать, кем они являются на самом деле.

Даже когда вам удастся выйти на “правильных” респондентов, Интернет-опросам и интерактивным фокус-группам может не хватать динамики, присущей более “персональным” подходам. Для виртуального мира характерно полное отсутствие визуального контакта, языка жестов и непосредственных личных взаимодействий, типичных для исследований, проводимых в традиционных фокус-группах. А специфический Интернет-формат — необходимость вводить текст с клавиатуры и особые Интернет-“смайлики” (знаки препинания, которые выражают человеческие эмоции, например сочетание :-), обозначающее хорошее настроение) — существенно ограничивает экспрессивность респондента. Несмотря на то что эта обезличенная природа Интернета способна защитить людей от чрезмерного давления со стороны других участников фокус-группы, она также мешает людям взаимодействовать друг с другом и выражать свои эмоции по поводу тех или иных концепций.

Чтобы преодолеть подобные проблемы, связанные с выборками и достоверностью ответов респондентов, многие фирмы, специализирующиеся на исследованиях посредством Интернета, проводят опросы постоянного круга респондентов. Например, фирма *Greenfield Online*, специализирующаяся на исследованиях посредством Интернета, проводит регулярные опросы 12 миллионов своих постоянных респондентов в более чем 40 странах. Достижения современной технологии — такие, как объединение анимации, потока аудио- и видеoinформации, а также виртуальных сред — также помогают преодолеть ограничения, связанные с динамикой исследований, проводимых посредством Интернета.

Возможно, самой сложной проблемой, с которой сталкиваются исследователи, ориентирующиеся на использование Интернета, является проблема обеспечения неприкосновенности личной жизни потребителей. Многие из потребителей опасаются, что недобросовестные исследователи будут использовать электронные адреса и конфиденциальную информацию, собранную путем опросов, для последующей рекламы и продажи продуктов. Они всерьез озабочены использованием электронных агентов (таких, как Spambots и Trojans), которые занимаются сбором информации личного характера без разрешения самих респондентов. Неспособность фирм эффективно решать подобные проблемы, связанные с обеспечением неприкосновенности личной жизни потребителей, вызывает у респондентов настороженность и раздражительность. Потребители обнаруживают все меньшую склонность к сотрудничеству с фирмами, а государство все больше стремится вмешиваться в дела фирм. Несмотря на указанные проблемы у Интернет-исследований, несомненно, большое будущее, и некоторые аналитики предсказывают, что этот тип исследований скоро станет главным инструментом маркетолога.¹⁸

Составление выборки

Маркетологи обычно делают выводы относительно больших групп потребителей на основании 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

Выборка	Описание
<i>Вероятностная выборка</i>	
Простая случайная	Любой человек может быть включен в выборку
Расслоенная случайная	Население делится на непересекающиеся группы (например, возрастные) и в каждой группе проводится простая случайная выборка
Кластерная	Население делится на непересекающиеся группы (например, районы города) и исследователь проводит отбор из этих групп
<i>Детерминированная выборка</i>	
Доверительная	Для сбора информации исследователь выбирает представителей населения, от которых легче всего получить нужную информацию
Условно случайная	Исследователь, полагаясь на свои суждения, выбирает людей, которые, по его мнению, смогут обеспечить наиболее достоверные результаты
Пропорциональная	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).

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. Вы являетесь 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?

В процессе подготовки анкеты исследователь должен сначала 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 во-*

прос человек должен сам сформулировать ответ. Например, авиакомпания *Delta* при опросе своих пассажиров может задать вопрос “Какое 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.

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 отделяться 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 упоминали о двух: аудиметре и о сканере для считывания штрих-кода, 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. Еще дальше в этом отношении заходит технология распознавания человеческих реакций *BlueEyes*, предложенная компанией *IBM*.

Система *BlueEyes* использует технологию считывания для выявления и интерпретации реакций пользователя. Поначалу эта технология была создана для облегчения взаимодействия пользователей с компьютером. Например, *IBM* занимается совершенствованием “эмоциональной мыши”, которая должна определять эмоциональные состояния компьютерного пользователя путем измерения пульса, температуры, движений и гальванической реакции кожи. Еще одна технология *BlueEyes* регистрирует и интерпретирует лицевые реакции человека путем отслеживания движений зрачков, бровей и рта. Система *BlueEyes* может широко использоваться для маркетинговых целей. Компании розничной торговли уже используют эту технологию для изучения клиентов и их реакций. А в не столь отдаленном будущем специалисты по маркетингу смогут не только измерять фи-

зические реакции клиентов, но и соответствующим образом реагировать на них. В качестве примера можно привести создание “маркетинговых автоматов”, которые смогут оценивать ваши ощущения. Почувствовав посредством “эмоциональной мышцы”, что Web-покупатель разочарован, Интернет-маркетолог выдает на его экран другой вариант предложения. Пожилой человек щурится, тщетно пытаясь разглядеть текст на экране банкомата, и почти мгновенно размер шрифта удваивается. Женщина, стоящая возле рекламного дисплея в торговом центре, улыбается, читая рекламу туристической фирмы, что служит сигналом для системы немедленно распечатать купон на предоставление скидки человеку, изъявившему желание приобрести туристическую путевку. Несколько пользователей, собравшихся возле другого рекламного дисплея, хмурятся при виде несколько фривольной рекламы — и эта реклама мгновенно заменяется вполне пристойной. В будущем обычные бытовые приборы, такие как телевизоры, холодильники и микроволновые печи, смогут выполнять те или иные функции, как только мы взглянем на них и обратимся к ним с определенными словами.¹⁹

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 проводиться 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. После исследователи представляют результаты в виде таблиц и вычисляют средние значения и другие статистические показатели.

Интерпретация и представление результатов

На этом этапе исследователь должен проанализировать 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 выполнении проекта и в том, что были проделаны все необходимые расчеты. Возможно, 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.

Анализ маркетинговой информации

Сведения, содержащиеся во внутрифирменной базе данных, а также полученные в результате сбора маркетинговой информации и проведения маркетинговых исследований, как правило, требуют дополнительного анализа. Кроме того, руководителям может потребоваться помощь в применении этой информации к их маркетинговым решениям. Эта помощь может включать более сложные виды статистического анализа

с целью дополнительного изучения взаимосвязей в той или иной совокупности данных. Такой анализ позволяет руководителям не ограничиваться лишь вычислением средних значений и среднеквадратических отклонений в данных и ответить на вопросы, касающиеся рынков, маркетинговой деятельности и результатов этой деятельности.

Анализ информации может также включать ту или иную совокупность аналитических моделей, которые помогут маркетологам принимать более эффективные решения. Каждая из таких моделей представляет ту или иную реальную систему, процесс или результат. Эти модели нередко помогают ответить на вопросы *а что, если... и какой из этих вариантов является оптимальным*. Специалисты по маркетингу разработали многочисленные модели, которые помогают руководителям маркетинговых подразделений принимать более эффективные решения, касающиеся маркетингового комплекса, составлять планы сбытовых территорий и обращений к клиентам по поводу продажи своей продукции, выбирать подходящие места для пунктов розничной торговли, разрабатывать оптимальные рекламные комплексы и прогнозировать сбыт новой продукции.

Управление отношениями с клиентами (CRM)

Вопрос о том, как следует анализировать и использовать данные об индивидуальных клиентах, представляет особый интерес. Большинство компаний располагают 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 бывает 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.

Управление отношениями с клиентами (CRM)

Эффективное использование подробной информации о каждом отдельном клиенте и такая организация контактов в точках соприкосновения с клиентами, которая обеспечивала бы 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 у них систему CRM. К 2007 году американские компании намереваются затратить примерно 73,8 млрд. долл. на системы CRM, разрабатываемые такими компаниями, как *Siebel Systems*, *Oracle*, *Microsoft* и *SAS*.²⁰

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 *обогащения 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. Затем, после того как информация будет организована в виде склада данных, компания использует высокоэффективные методы обогащения 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.

За преимущества, обеспечиваемые CRM, приходится платить определенными издержками и риском. Это касается не только сбора исходных данных о клиентах, но также сопровождения и обогащения этих данных. Самой типичной ошибкой, связанной с CRM, является мнение, будто CRM — это лишь одно из технологиче-

ских 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 — это лишь одна 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”.²¹

Если компании удастся 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 повышаются 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 ищут 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”.²²

Распределение 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 ее ввод в базы данных и обеспечение быстрого и удобного доступа к ней.

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 внутрикorporативной 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 своим ключевым клиентам и членам сети формирования стоимости возможность пользоваться (по запросу) данными о состоянии выполнения 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 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). Другие компании розничной торговли создают аналогичные системы обмена данными, в том числе *Lowe's* (*LowesLink*) и *Target* (*PartnersOnline*).²³

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, работая в своем домашнем офисе, 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.

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.

Маркетинг в действии 4.1

Harrah's Entertainment выигрывает джекпот под названием CRM

Какая компания не стремится к тому, чтобы ее называли “крупнейшей в мире”? Гигантский оператор казино *Harrah's Entertainment* по праву носит звание крупнейшего в мире оператора казино. В результате недавнего поглощения компании *Caesars Entertainment* доходы, получаемые *Harrah's* от 43 своих игровых заведений, расположенных как на территории Соединенных Штатов, так и в других странах мира, сейчас составляют поистине астрономическую сумму — 7,1 млрд. долл. Портфель *Harrah's Entertainment* в настоящее время включает такие многозвездные казино и игровые бренды, как *Harrah's*, *Caesars*, *Horseshoe*, *Bally's*, *Flemingo*, *Showboat* и *The World Series of Poker*.

Недавнее поглощение *Caesars Entertainment* может рассматриваться как появление еще одного бриллианта в короне и без того чрезвычайно успешной компании. В течение четырех лет, предшествовавших этому приобретению, годовые продажи *Harrah's Entertainment* выросли на 37%, а прибыли и того больше — на 76%! Стоимость акций *Harrah's Entertainment* сейчас почти в два с половиной раза превышает их стоимость пять лет тому назад, а это позволяет сделать вывод о том, что Уолл-стрит видит будущее этого гигантского оператора казино в радужных тонах.

Чем же объясняется столь впечатляющий успех *Harrah's Entertainment*? Каждый работник этой компании, не задумываясь, ответит вам, что причиной этого успеха является эффективное управление отношениями с клиентами. Вообще говоря, казино всех компаний очень похожи друг на друга — так сказать, с физической точки зрения. В них установлены одинаковые игровые автоматы, столы для игры в рулетку. Их гостиничные номера и рестораны также практически ничем не отличаются друг от друга. Если что и отличает *Harrah's Entertainment* от других предприятий игорного бизнеса, так это отношение к клиентам и способы обеспечения их лояльности. В течение последнего десятилетия *Harrah's* стала подлинной моделью эффективного CRM и управления лояльностью клиентов.

В основе CRM-стратегии *Harrah's* лежит ее новаторская карточная программа Total Rewards — первая и самая успешная программа обеспечения лояльности клиентов в игорном бизнесе. Участники программы Total Rewards зарабатывают баллы на основе суммы, которую они потратили в заведениях *Harrah's*. Впоследствии они могут “отоварить” заработанные ими баллы, получив в виде компенсации деньги, продукты питания, товары широкого потребления, чеки на оплату проживания в гостинице и т.п. Программа Total Rewards формирует основу для CRM-процесса, состоящего из двух частей. Во-первых, компания использует Total Rewards для сбора информации о клиентах. Во-вторых, она анализирует эту информацию с целью выявления самых важных (состоятельных) клиентов и точно “настраивает” свои рыночные предложения на конкретные потребности этой категории клиентов.

Harrah's Entertainment ведет обширную базу данных клиентов. Свыше 80% клиентов этой компании во всем мире — в целом 40 миллионов клиентов — пользуются карточкой Total Rewards. Это примерно каждый шестой взрослый в одних лишь Соединенных Штатах. Информация, полученная в результате каждого считывания любой такой карточки в каждом из 43 казино *Harrah's Entertainment*, поступает в центральный компьютер в Мемфисе, штат Теннесси. Таким образом, речь идет о весьма внушительных объемах информации. В нынешнем складе данных *Harrah's Entertainment* может храниться до 30 Тбайт (30 трлн. байт) данных, что приблизительно в три раза превышает объем информации, содержащейся в Библиотеке Конгресса США. Как ни удивительно, *Harrah's* быстрыми темпами приближается к пределу возможностей своего нынешнего склада данных и планирует в скором будущем удвоить его вместимость.

Анализируя эту информацию, *Harrah's Entertainment* получает исчерпывающее представление об операциях в своих казино. Например, "компьютерная программа визуализации" позволяет формировать динамическую "температурную карту" в казино, причем красным цветом отображается пиковая активность, а синим и белым — последовательные стадии снижения активности. Гораздо важнее то обстоятельство, что эта информация дает представление о характеристиках и поведении каждого отдельного клиента: как часто он посещает казино, сколько времени он проводит в казино, как он ведет себя во время игры, каковы его ставки и как он развлекается.

Результаты анализа данных, полученных с помощью системы Total Rewards, свидетельствуют о том, что 26% клиентов *Harrah's Entertainment* приносят этой компании 82% ее дохода, причем эти самые выгодные клиенты отнюдь не относятся к числу состоятельных прожигателей жизни, которые долгое время были в центре внимания игорного бизнеса. Напротив, это самые обычные люди, представляющие все социальные группы населения: преподаватели, банковские служащие и врачи — среднего и пенсионного возраста, — располагающие "свободными" деньгами и временем. Чаще всего эти клиенты посещают казино в вечернее время (не оставаясь на ночь в гостинице). Как правило, они предпочитают игровые автоматы и не склонны играть в рулетку. Какие мотивы движут этими людьми? Чаще всего они получают удовольствие от самого процесса игры.

Используя полученную информацию, *Harrah's* сосредоточивает свою маркетинговую стратегию и стратегию развития обслуживания на потребностях своих лучших клиентов. Например, реклама *Harrah's* отражает ощущения достатка, которые так ценятся целевыми клиентами этой компании. Кроме того, полученная информация помогает *Harrah's* совершенствовать управление своими повседневными отношениями с клиентами. Уже к следующему 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, *Harrah's* переходит сейчас к обработке информации о клиентах в реальном времени — начиная с того момента, когда происходит считывание карточки Total Rewards, принадлежащей кому-либо из клиентов этой компании, — создавая таким образом идеальную связь между данными и впечатлениями, полученными этим клиентом. Вице-президент по информационным технологиям *Harrah's Entertainment* называет это "оперативным CRM". Основываясь на оперативной информации о клиенте, как он поясняет, "служащий гостиницы может увидеть вашу «историю» и определить, следует ли вам предложить более комфортабельный номер, исходя, например, из того, насколько удачной оказалась у вас сегодня игра и в каких номерах вы останавливались раньше. Служащий может подойти к вам в игровом зале и предложить вам 5 долл., чтобы вы еще

раз попытали счастья в игровом автомате, предложить бесплатную закуску или, может быть, просто пожелать вам приятного дня рождения”.

CRM и действия, направленные на повышение лояльности клиентов, приносят *Harrah's Entertainment* ощутимые результаты. Компания пришла к выводу, что удовлетворенные клиенты оказываются гораздо более лояльными: в то время как сумма, оставляемая клиентом в казино, сокращается на 10%, если клиент недоволен уровнем обслуживания в казино, сумма, оставляемая клиентом в казино, увеличивается на 24%, когда клиент удовлетворен уровнем обслуживания в казино. А клиенты *Harrah's*, участвующие в программе Total Rewards, безусловно, относятся к категории удовлетворенных клиентов. В сравнении с клиентами, которые не принимают участия в программе Total Rewards, участники Total Rewards посещают казино *Harrah's Entertainment* гораздо чаще и проводят там больше времени, затрачивая на игру и развлечения в казино этой компании больше денег, чем в игровых заведениях компаний-конкурентов. Руководство *Harrah's* пришло к выводу, что с начала реализации программы Total Rewards доля этой компании в среднегодовом “игровом бюджете” заведения казино увеличилась на 20%, в то время как доход от клиентов, играющих в казино *Harrah's*, а не в своем “домашнем казино”, повысился на 18%.

Главный исполнительный директор *Harrah's* Гэри Лавмен (Gary Loveman) называет программу Total Rewards “становым хребтом нашего бизнеса”. Он говорит: “Эта программа касается, в той или иной форме, 85% наших доходов”. Гэри Лавмен утверждает, что “стратегия обеспечения лояльности клиентов, используемая *Harrah's*, и маркетинг отношений постоянно сближают нас с клиентами, давая нам возможность лучше понять их предпочтения. На основе этого понимания мы можем повышать качество обслуживания наших клиентов”. Другой руководитель *Harrah's* формулирует эту мысль еще проще: “По сути, это не так уж отличается от того, что делает хороший продовольственный или промтоварный магазин. Мы пытаемся определить, какие из продуктов продаются лучше других, и стремимся повысить лояльность наших клиентов”. Путем умелого использования инвестиций в CRM *Harrah's Entertainment* удалось сорвать джекпот под названием “лояльность клиентов”.

Источники. Цитаты и другая информация заимствованы из статей Phil Bligh and Doug Turk, “Cashing In on Customer Loyalty”, *Customer Relationship Management*, June 1, 2004, p. 48; Thomas Hoffman, “Harrah's Bets on Loyalty Program in Caesars Deal”, *Computerworld*, June 27, 2005, p. 10; Daniel Lyons, “Too Much Information”, *Forbes*, December 13, 2004, p. 110; Suzette Parmley, “When Its Customers Return, a Casino Always Wins”, *Philadelphia Inquirer*, April 15, 2005; Kai Ryssdal and Andrew Park, “Harrah's Database of Gamblers”, копия из *Marketplace*, August 4, 2005; Neal A. Martin, “A Tempting Wager”, *Barron's*, April 10, 2006, pp. 28–30; John S. Webster, “Harrah's CTO Tim Stanley Plays ‘Operational CRM’”, June 7, 2006, этот материал получен с Web-сайта www.computerworld.com; а также ежегодные отчеты и прочая информация *Harrah's*, с которой можно ознакомиться на Web-сайте <http://investor.harrah.com/phoenix.zhtml?c=84772&p=irol-reportsAnnual>, August 2006.

Маркетинговые исследования в малом бизнесе и некоммерческих организациях

Подобно крупным фирмам, небольшие организации также нуждаются в информации о рынках. Начинающим компаниям требуется информация об отраслях, в которых они намерены работать, о конкурентах, потенциальных клиентах и реакциях на новые рыночные предложения. Уже существующие мелкие компании должны отслеживать изменения нужд и потребностей своих клиентов, реакции на новые продукты и перемены в конкурентной среде.

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 (а возможно, и с нулевыми затратами). В приведенном ниже примере показано, как владелец одной небольшой компании проводил исследование рынка химчисток, прежде чем дать старт своей компании.²⁴

После серии неприятностей, которые пришлось пережить Роберту Байерли (Robert Byerley) в роли клиента одной из местных химчисток, он решил открыть собственную химчистку. Но прежде чем начать свой бизнес, он основательно исследовал рынок. Прежде всего Роберт Байерли прошелся почти по всем химчисткам своего города. После этого он провел целую неделю в библиотеке, изучая свою будущую отрасль в целом. Из правительственных отчетов и отраслевых публикаций Роберт Байерли узнал, что в этой отрасли, годовой оборот которой составляет 26 млрд. долл., доминируют предприятия семейного типа. Анализ отчетов Better Business Bureau показал, что работа химчисток вызывает много нареканий со стороны клиентов. Роберт Байерли пришел к выводу, что самый главный недостаток в работе химчисток заключается в том, что «химчистки не желают нести ответственность за выполненную ими работу». Чтобы узнать мнение своих потенциальных клиентов, Роберт Байерли решил воспользоваться услугами одной из маркетинговых фирм. Были организованы фокус-группы по таким вопросам, как название будущей фирмы, внешний вид здания химчистки и ее рекламный буклет. Кроме того, Роберт Байерли отнес предметы одежды в 15 лучших химчисток своего города и предъявил результаты работы этих химчисток на фокус-группах, чтобы члены фокус-групп могли оценить работу этих химчисток. Роберт Байерли утверждает, что на организацию и проведение фокус-групп он затратил в целом около 15 тыс. долл. Основываясь на результатах этих исследований, Роберт Байерли определил перечень требований к своей будущей химчистке. Главное из этих требований заключалось в том, что его химчистка должна нести ответственность за выполненную работу. Если чего и не было в этом перечне требований, так это низких цен. Роберт Байерли полагал, что высококачественная химчистка и низкие цены — вещи несовместимые.

Завершив свои исследования, Роберт Байерли открыл *Bibbentuckers* — химчистку, оборудованную по последнему слову техники и провозгласившую своими главными принципами высокое качество услуг и удобство для клиентов. Территория, на которой размещалась химчистка *Bibbentuckers*, была обустроена таким образом, чтобы клиент мог подъехать на своем автомобиле к специальному окошку и, не заходя внутрь помещения, сдать или получить свои вещи. В компьютеризованную систему считывания штрих-кодов заносились специальные требования клиента. Та же система отслеживала выполнение заказа клиента на всех стадиях соответствующего процесса. Большое внимание Роберт Байерли уделил улучшению внешнего вида своей химчистки. «Я хотел, чтобы люди, обратившись в нашу

химчистку, чувствовали себя максимально комфортно и не боялись, что с их одеждой могут случиться какие-то неприятности. Я хотел, чтобы моя химчистка не стала заурядным заведением, каким являются большинство химчисток в нашем городе, а была настоящим пятизвездочным сервисным предприятием”, — говорит Роберт Байерли. Исследование рынка, выполненное Робертом Байерли, принесло свои плоды. Химчистка *Bibbentuckers* начала приносить прибыль уже через четыре месяца после начала своей работы. Сегодня *Bibbentuckers* представляет собой процветающее предприятие, включающее три химчистки. “Слишком многие владельцы мелких компаний по складу своего ума являются технарями, весьма далекими от маркетинга, — утверждает один консультант по малому бизнесу. — Вы должны мыслить, как *Procter & Gamble*. Что делает *Procter & Gamble*, прежде чем приступить к выпуску нового продукта? Прежде всего *Procter & Gamble* выясняет, кто является их клиентом и кто является их конкурентом”.

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 *опросы* 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 в них 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 при-

водятся рекомендации по различным вопросам — начиная от создания компании, вопросов финансирования и 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. Другими замечательными Web-ресурсами для небольших компаний являются Бюро переписей США (www.census.gov) и Бюро экономического анализа (www.bea.gov).

Экономические отделы в местных библиотеках также могут быть неплохим источником информации. В местных газетах зачастую публикуется информация, касающаяся местных покупателей и характерных для них моделей совершения покупок. Наконец, небольшие компании могут собрать значительный объем информации в Интернете, причем сделать это они могут с минимальными затратами. Они могут обращаться на Web-сайты своих конкурентов и клиентов и использовать поисковые системы Интернета для исследования конкретных компаний и конкретных вопросов.

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.²⁵

Международные маркетинговые исследования

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 100 странах мира за пределами США. 67% всех доходов 25 крупнейших в мире компаний, специализирующихся на маркетинговых исследованиях, посту-

пают из-за рубежа.²⁶ 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 нехватки 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-четыре 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 дорогостоящим мероприятием.²⁷

Различия в культуре вносят дополнительные проблемы в международные исследования. Самая большая проблема связана 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»».²⁸

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, в которых обычные вопросы считаются сугубо личными. Например, в большинстве стран Латинской Америки люди будут стесняться говорить с исследователем о том, каким шампунем, дезодорантом и другим средством 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. Некоторые из потребителей считают, что исследователи с помощью изоциренных методик могут узнать их сокровенные чувства, чтобы затем манипулировать их сознанием и заставлять делать те или иные покупки (см. врезку “Маркетинг в действии 4.2”). Многие потребители озабочены тем, что маркетологи создают огромные базы данных, в которые заносят сведения о потребителях, имеющие сугубо частный характер. Рассмотрим пример компании, которая называется *Acxiom*.

Вы никогда не слышали о компании *Asxiot*? Не беда! Почти наверняка она слышала кое-что о вас. В старые добрые времена пронирыливый служащий местного магазина, возможно, знал кое-что о вас (например, он знал, что у вас трое детей, старенький “форд”, небольшой бассейн; кроме того, он знал, что вы увлекаетесь гольфом и предпочитаете желтые свитера). В наши дни компания *Asxiot* знает гораздо больше, чем тот допотопный клерк. Сегодня это крупнейший в мире владелец данных о потребителях. Эта компания собирает и обрабатывает свыше миллиарда записей в день. База данных по 96% американских семей, которой располагает *Asxiot*, дает в руки маркетологам так называемый “круговой обзор клиентов в реальном времени”. Каким образом это достигается? *Asxiot* присваивает каждому человеку 13-значный цифровой код — просто “для того, чтобы мы могли отслеживать каждый ваш шаг”, как говорит один из сотрудников этой компании, крупный специалист по демографии. Каждого человека помещают в один из 70 так называемых “кластеров образа жизни”, начиная с “Rolling Stones” (“Пережати-поле”) и “Single City Struggles” (“Городские борцы-одиночки”) и заканчивая “Timeless Elders” (“Вечные старички”). Каталог *Asxiot* предлагает компаниям сотни списков, в том числе ежедневно обновляемый “файл переезжающих”, т.е. список людей, готовящихся перебраться на новое место жительства, а также списки людей, отсортированные по частоте использования этими людьми своих кредитных карточек, по площади занимаемого ими жилья, а также по их интересу к “странному и необычному”. Клиентами *Asxiot* являются восемь из десяти крупнейших в Соединенных Штатах компаний, выпускающих кредитные карточки, семь из десяти ведущих розничных банков, семь из десяти ведущих компаний розничной торговли и все десять ведущих автомобилестроительных компаний. Не исключено, что *Asxiot* известно о вас что-то такое, что неизвестно даже вам самому!²⁹

Другие потребители 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 70% американцев утверждают, что у компаний накопилось слишком много сведений частного характера о потребителях, а 76% считают, что компания, собравшая информацию частного характера и использующая эту информацию для продажи потребителям своей продукции, вторгается в их личную жизнь. Эти проблемы привели к тому, что за последние годы число потребителей, готовых участвовать в опросах, неуклонно сокращается.³⁰

Результаты других исследований показывают, 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%. А 71% потребителей считают, что в наши дни вопросы защиты информации стоят гораздо острее, чем пять лет тому назад. “Некоторых потребителей нервирует сама мысль о том, что им придется сообщать какие-то сведения о себе”, — утверждает один аналитик. Услышав вопрос о такой совершенно безобидной, на первый взгляд, вещи, как почтовый индекс, “одна женщина сказала мне, что любопытствующим людям она всегда сообщает почтовый индекс Гуамских островов, а другая сказала, что она не сообщает о себе вообще ничего, даже почтовый индекс, поскольку “мне не платят за то, что я помогаю им проводить исследования рынка”³¹

Для решения этой проблемы маркетологи разработали несколько сценариев. В качестве одного из примеров можно привести инициативы Совета по маркетингу и исследованиям общественного мнения (Council for Marketing and Opinion Research) под названиями “К вашему мнению прислушиваются” и “Билль о правах респондентов”. Цель этих инициатив — объяснить покупателям полезность маркетинговых исследований и научить их отличать настоящее исследование от продажи по телефону и создания базы данных. Исследователям нужно 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 свои имя, фамилию и адрес организации. Кроме того, компаниям запрещено выдавать за исследования такие виды деятельности, как создание баз данных, телемаркетинг и мероприятия по продвижению товаров.³²

Большинство крупных компаний, в том числе *IBM*, *GitiGroup*, *American Express*, *Bank of America* и *Microsoft*, учредили у себя должность “вице-президента по обеспечению неприкосновенности частной жизни потребителей” (chief privacy officer — СРО), задача которого, как следует из самого названия этой должности, заключается в том, чтобы обеспечивать неприкосновенность частной жизни потребителей, которые пользуются продуктами или услугами соответствующей компании. Вице-президент по обеспечению неприкосновенности частной жизни потребителей компании *Microsoft* говорит, что его задача заключается в выработке для своей компании определенной политики использования персональных данных потребителей, в гарантировании того, что любая компьютерная программа, разрабатываемая его компанией, не нарушает принцип неприкосновенности частной жизни потребителей, а также в информировании сотрудников *Microsoft* о проблемах обеспечения неприкосновенности частной жизни потребителей. Аналогично СРО компании *IBM* заявляет, что его должность требует “умения мыслить на междисциплинарном уровне”. СРО должен обеспечивать слаженную работу всех подразделений своей компании (технологического, юридического, а также бухгалтерии и отделов маркетинга и коммуникаций) по гарантированию неприкосновенности частной жизни потребителей.³³

Компания *American Express*, которой приходится иметь дело с огромными объемами информации о потребителях, уже давно уделяет вопросам обеспечения неприкосновенности частной жизни потребителей самое пристальное внимание. В 1991 году *American Express* разработала ряд формальных принципов обеспечения неприкосновенности частной жизни потребителей, а в 1998 году эта компания стала одной из первых, которые изложили свою политику в области обеспечения неприкосновенности частной жизни потребителей на своем Web-сайте. Ее принципы обеспечения неприкосновенности частной жизни потребителей в Интернете информируют клиентов на простом и понятном языке, какие именно сведения о потребителях собирает *American Express*, как она использует эти сведения для продажи своих продуктов потребителям (приводя четкие инструкции относительно того, каким способом потребитель может заблокировать поступление к нему рекламной информации) и как она защищает эти сведения от несанкционированного доступа.³⁴

В завершение укажем на следующий важный факт: если исследователи предлагают в обмен на предоставление персональной информации нечто такое, что составляет для потребителей определенную ценность, то потребители охотно сообщают подобную информацию. Например, клиенты *Amazon.com* не имеют ничего против того, что эта фирма создает у себя базу данных о покупаемых ими продуктах, чтобы давать в будущем рекомендации относительно этих продуктов. Такой подход позволяет экономить время и представляет определенную ценность для потребителей. Аналогично пользователи *Bizrate* охотно участвуют в опросах, оценивая рейтинги Web-сайтов Интернет-продавцов, поскольку им предоставляется возможность ознакомиться с рейтингами многих Интернет-продавцов и использовать эту информацию при выборе наиболее подходящего продавца. Исследователям следует запрашивать у своих респондентов лишь ту информацию, которая им действительно необходима, использовать ее для создания высокой потребительской ценности и избегать ее распространения без согласия самих респондентов.

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.³⁵

- 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.³⁶ 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 интересам.

Маркетинг в действии 4.2

Обогащение “видеоруды”

Переступив недавно порог одного из магазинов торговой сети *Gap* на территории торгового центра *South Shore Shopping Plaza*, Лора Монро (*Laura Munro*) невольно стала объектом статистического исследования. Небольшое устройство, смонтированное

на потолке, на высоте примерно двенадцати футов у нее над головой, оборудованное скрытой видеокамерой и напоминающее по внешнему виду датчик дыма, сфотографировало “вид сверху” Лоры Монро. Полученное изображение было передано в компьютер и сохранено в базе данных в Чикаго, где *ShopperTrak*, фирма, специализирующаяся на исследованиях потребителей, ведет подсчет покупателей по всей стране с помощью 40 тысяч видеокамер, установленных в магазинах и торговых центрах.

Компания *ShopperTrak* является лидером в новой области исследований рынка, которая получила название “обогащение видеоруды” (video mining). Люди, занимающиеся обогащением видеоруды, используют сложные компьютерные программы для “просеивания” видеоизображений и извлечения данных, которые могут представлять интерес для маркетологов, причем человеку даже не нужно просматривать эти изображения. *ShopperTrak* утверждает, что они не фотографируют лица людей. Компанию беспокоит то обстоятельство, что покупатели могут воспринимать это как вторжение в их личную жизнь. Однако запись практически всех таких изображений осуществляется без ведома людей, запечатленных на этих изображениях. “Я даже не подозревала о наличии видеокамеры в этом магазине”, — утверждает Лора Монро, которая зашла в этот магазин по пути домой с работы, чтобы купить подарок для своей двенадцатилетней дочери.

Используя такую видеоинформацию, *ShopperTrak* обрабатывает и продает другим фирмам весьма ценные сведения. Например, сравнивая количество людей, вошедших в магазин, с количеством совершенных покупок, фирма может вычислить так называемый “коэффициент полезного действия”, т.е. отношение числа людей, совершивших покупки, к числу людей, которые просто побывали в магазине. На более широком уровне, комбинируя видеоданные, полученные от 130 магазинов розничной торговли и 380 торговых центров, с данными о расходах потребителей, полученными от компаний, выпускающих кредитные карточки, и банков, *ShopperTrak* может оценить объемы продажи и показатели трафика в магазинах в розничной торговле в целом. *Gap* и другие компании розничной торговли, являющиеся клиентами *ShopperTrak*, покупают у этой компании данные, представляющие для них интерес. Общеотраслевые данные *ShopperTrak* продает экономистам, банкам и компаниям розничной торговли.

Все большее число компаний в наши дни пользуются услугами “видеообогатителей” для сбора информации о своих клиентах. Камеры видеонаблюдения, снабженные миниатюрными объективами, позволяют собирать самую разнообразную информацию, начиная с плотности трафика в магазинах и заканчивая реакциями покупателей на новейшую модель телевизора с плазменным экраном. Очень удобным местом для установки камер видеонаблюдения являются кассовые аппараты. Однако камеры видеонаблюдения часто можно встретить в банках, ресторанах быстрого питания и вестибюлях гостиниц (но, разумеется, не в гостиничных номерах).

Многие компании в наше время наряду с традиционными методами используют метод обогащения видеоруды для получения более точных, быстрых и полных представлений о своих клиентах. Например, компания *Kahn Research Group* недавно использовала метод обогащения видеоруды, наряду с анализом продаж и отслеживанием поведения в магазине для определения эффективности разных методов стимулирования продаж в ресторанах быстрого питания *Subway*. Исследователи *Kahn Research Group* установили несколько скрытых камер видеонаблюдения (размером не больше мяча для гольфа) в нескольких ресторанах *Subway* для отслеживания движений глаз клиентов в процессе заказа. Анализ полученных видеоматериалов показал, что до и во время приготовления сэндвичей клиенты пристально следили за действиями кулинаров, а не за текстом меню или блюдами, выставленными на витрине. В частности, напитки и салаты вызывали гораздо меньший

интерес клиентов. Исследователи предложили руководству ресторанов переместить напитки и салаты поближе к тому месту, где потребители могли бы увидеть их после того, как они уже приняли решение о наиболее подходящем для себя сэндвиче, но еще не подошли к кассовому аппарату. Исследование также показало, что рекламная информация на табличках, подвешенных к потолку, чаще всего игнорировалась потребителями. Теперь таблички с информацией о том, что клиент может купить парочку сэндвичей “на потом”, размещаются непосредственно на стойке, где кулинары выкладывают готовые сэндвичи.

Программное обеспечение, используемое для метода обогащения видеоруды, отличается высоким быстродействием: для интерпретации видеоизображений требуется лишь несколько часов (человеку для выполнения той же задачи потребовалась бы не одна неделя). Например, компьютерам *Kahn Research Group* требуется лишь пара дней, чтобы обработать видеозапись продолжительностью 192 часа, на которой зафиксированы изображения примерно 1200 покупателей. Если бы *Kahn Research Group* пришлось проинтервьюировать лично каждого из этих покупателей, этот процесс занял бы гораздо больше времени, а присутствие исследователей могло бы раздражать покупателей и сказаться на результатах. “Никто из покупателей не знал о том, что ведется видеозапись, — говорит Грег Кан (Greg Kahn) из *Kahn Research Group*, — а наши действия не влияли на обстановку в магазине”. Кроме того, если бы люди знали о том, что ведется видеозапись, как продолжает Грег Кан, “многие из них закрылись бы ладонями от видеокамеры, отказываясь тем самым от видеозаписи”.

Сторонники метода обогащения видеоруды утверждают, что их видеокамеры являются гораздо меньшим вторжением в личную жизнь потребителей, чем обычные видеокамеры безопасности, поскольку в первом случае слежение за людьми ведется гораздо менее пристально, чем во втором. Полученные изображения анализируются компьютерными программами, а не людьми, как утверждают они, а сами изображения уничтожаются сразу же после проведения исследования. К тому же компании используют эту информацию для совершенствования своих продуктов и услуг, т.е. во благо потребителей. “Движущей силой этой технологии является то обстоятельство, что компании стремятся как можно лучше обслуживать своих клиентов”, — говорит один профессор маркетинга.

Тем не менее несанкционированный характер таких видеозаписей вызывает у людей определенные сомнения. Например, *VideoMining*, еще одна фирма, специализирующаяся на отслеживании покупателей, установила свои видеокамеры в двух ресторанах *McDonald's*, чтобы выяснить, какие категории потребителей предпочитают новый вид салата, который *McDonald's* намеревалась предложить своим клиентам. Потребители не знали о проведении такого исследования. Измеряя формы лиц покупателей, датчики *VideoMining* могли определить расовую принадлежность каждого из покупателей салата, а также его пол и возраст. Кроме того, видеозаписи позволяли определить время, проведенное этими людьми в очереди, а также время, затраченное клиентом на изучение меню, перед тем как сделать заказ. Вообще говоря, уже сейчас существует технология, позволяющая идентифицировать личность человека по его изображению. Теоретически компании розничной торговли, располагающие базами данных, созданными на основе использования “карточек лояльности”, кредитных карточек магазина и прочих “доморощенных” программ, могли бы увязать расчет у кассового аппарата с лицом покупателя на видеозаписи. Короче говоря, улыбнитесь — вас снимают скрытой видеокамерой!

Итак, несмотря на то что метод обогащения видеоруды, с точки зрения маркетологов и исследователей, является весьма перспективным, он поднимает в то же время многие вопросы, связанные с соблюдением принципа неприкосновенности частной жизни потребителей. Люди, похоже, уже свыклись с мыслью о том, что за их действиями

постоянно следят примерно 29 миллионов видеокамер безопасности, установленных в аэропортах, правительственных зданиях, офисах, учебных заведениях, магазинах, на оживленных уличных перекрестках, а также во многих других местах. Но лишь очень немногие из потребителей осведомлены о том, что их действия фиксируются видеокамерами с целью исследований рынка. Обеспечение безопасности — еще куда ни шло, но американские граждане вряд ли смиряются со скрытой видеосъемкой для проведения каких-то тайных исследований рынка.

Маркетологи, по-видимому, признают этот факт. *ShopperTrak* сообщает о том, кто являются его клиентами. Этот перечень включает, помимо прочего, *Gap* и ее подразделение *Banana Republic*, *The Limited* и ее сеть *Victoria's Secret*, *Payless ShoeSource*, *American Eagle Outfitters* и *Children's Place Retail Stores*. Однако ряд других исследовательских компаний, которые осуществляют скрытую видеосъемку покупателей, заявляют, что они подписывают договоры с клиентами, в которых они обязуются не раскрывать сведения об этих клиентах. Их клиенты хотят, чтобы такая видеосъемка оставалась их "маленькой тайной", опасаясь, что покупатели, узнав о такой видеосъемке, могут почувствовать неприязнь к компании, поскольку им может показаться, что компания вторгается в их личную жизнь.

Такие опасения являются, по-видимому, небезосновательными. Кэтрин Альбрехт (*Katherine Albrecht*), основатель и директор *Caspain*, группы, отстаивающей права потребителей, заявляет, что потребители "даже не подозревают о том, что их действия снимаются скрытой видеокамерой", в то время как их следовало бы поставить в известность о такой съемке. Когда она рассказывает потребителям о том, что их действия снимаются скрытой видеокамерой, у многих из них тотчас же возникает вопрос: "Разве такая съемка является законной? Это же очень похоже на шпионаж!" Роберт Булмаш (*Robert Bulmash*), защитник права потребителей на неприкосновенность их личной жизни, говорит: "Тот факт, что я оказался в магазине, еще не дает права компании использовать меня в качестве подопытного кролика". Роберт Булмаш требует твердых гарантий того, что после проведения исследования видеозаписи будут уничтожены, поскольку достоверность нынешних заявлений компаний об уничтожении ими видеозаписей подтвердить невозможно. "Эти изображения вполне можно сохранить в каких-нибудь базах данных и в один прекрасный день извлечь их оттуда для того, чтобы начать охоту за нами", — утверждает Роберт Булмаш.

Источники. Отдельные фрагменты этого материала заимствованы из статьи Joseph Pereira, "Spying on the Sales Floor: 'Video Miners' Use Cameras Hidden in Stores to Analyze Who Shops, What They Like", *Wall Street Journal*, December 21, 2004, p. B1. Другая информация заимствована из Kelly Sitch, "Mining' Software Studies Shoppers", *The Digital Collegian*, January 11, 2005, получено с Web-сайта www.collegian.psu.edu/archive/2005/01/01-11-05tdc/01-11-05dscihhealth-01.asp; Kahn Research Group (www.webbehavior.com), July 2006; и www.videomining.com, July 2006.

Примечания

1. Цитаты и выдержки заимствованы из статьи Ellen Byron, "Case by Case: How Coach Won a Rich Purse by Inventing New Uses for Bags", *Wall Street Journal*, November 17, 2004, p. A1. Другая информация заимствована из Pallavi Gogoi, "I Am Woman, Hear Me Shop", *BusinessWeek Online*, February 14, 2005; Gogoi, "How a Woman Spends Her Money", *BusinessWeek Online*, February 14, 2005; Lauren Foster, "How Coach Puled into Luxury's Fast Lane", *Financial Times*, June 30, 2004, p. 12; Coach 2005 Annual Report, получен с Web-сайта www.coach.com; Kate Betts, "It's All in the Bag", *Time*, March 20, 2006, p. 101; Vicki M. Young, "Coach: Jewelry Launch in the Works", *WWD*, April 26, 2006, p. 11; и "Coach, Inc.", *Hoover's Company Records*, June 15, 2006, p. 101101.

2. Mike Freeman, "Data Company Helps Wal-Mart, Casinos, Airlines Analyze Customers", *San Diego Union Tribune*, February 24, 2006.
3. См. Christina Le Beau, "Mountains to Mine", *American Demographics*, August 2000, pp. 40–44; Leslie Langnau, "Drowning in Data", *Material Handling Management*, December 2003, p. 22; Daniel Lyons, "Too Much Information", *Forbes*, December 13, 2004, pp. 110–115; и Charles Babcock, "Data, Data, Everywhere", *InformationWeek*, January 9, 2006, pp. 49–53.
4. См. Philip Kotler, *Marketing Insights from A to Z* (Hoboken, N.J.: John Wiley & Sons, 2003), pp. 80–82.
5. Jennifer Brown, "Pizza Hut Delivers Hot Results Using Data Warehousing", *Computing Canada*, October 17, 2003, p. 24; и "Pizza Hut, Inc.", *Hoover's Company Records*, May 15, 2006, p. 89521.
6. Tracey Tyler, "WestJet Accuses Rival of Trap in Spy Case", *Toronto Star*, February 14, 2006, p. D1.
7. Andy Serwer, "P&G's Covert Operation", *Fortune*, September 17, 2001, pp. 42–44. См. также Andrew Crane, "In the Company of Spies: When Competitive Intelligence Gathering Becomes Industrial Espionage", *Business Horizons*, May–June 2005, pp. 233+; и Kate MacKenzie, "Employees May Be Opening the Door to Criminals", *Financial*, May 31, 2006, p. 4.
8. Fred Vogelstein and Peter Lewis, "Search and Destroy", *Fortune*, May 2, 2005.
9. James Curtis, "Behind Enemy Lines", *Marketing*, May 21, 2001, pp. 28–29. См. также Brian Caufield, "Know Your Enemy", *Business 2.0*, June 2004, p. 89; Michael Fielding, "Damage Control: Firms Must Plan for Counterintelligence", *Marketing News*, September 15, 2004, pp. 19–20; и Bill DeGenaro, "A Case for Business Counterintelligence", *Competitive Intelligence Magazine*, September–October 2005, pp. 5+.
10. Подробнее об исследовательских фирмах, которые поставляют маркетинговую информацию, см. у Jack Honomichl, "Honomichl 50", special section, *Marketing News*, June 15, 2006, pp. H1–H67. Другая информация заимствована с Web-сайтов www.infores.com; www.nielsen.com и <http://www.yankeelovich.com/products/monitor.aspx>, September 2006.
11. Заимствовано из примера, приведенного в статье David Kiley, "Shoot the Focus Group", *BusinessWeek*, November 14, 2005, pp. 120–121.
12. Заимствовано из примера, приведенного в статье Spencer E. Ante, "The Science of Desire", *BusinessWeek*, June 5, 2006, pp. 99–106.
13. Spencer E. Ante, "The Science of Desire", *BusinessWeek*, June 5, 2006, p. 100.
14. David Kiley, "Shoot the Focus Group", *BusinessWeek*, November 14, 2005, p. 120.
15. Там же, p. 120.
16. "Online Research: The Time Has Come", Greenfield Online white paper, получено с Web-сайта www.greenfieldcentral.com/rcwhitepapers.htm, June 2006.
17. Заимствовано из примера, приведенного в статье David Kiley, "Shoot the Focus Group", *BusinessWeek*, November 14, 2005, pp. 120–121.
18. Подробнее об обеспечении неприкосновенности личной жизни потребителей в Интернете см. статьи James R. Hagerty and Dennis K. Berman, "Caught in the Net: New Battleground over Web Privacy", *Wall Street Journal*, August 27, 2004, p. A1; Alan R. Peslak, "Internet Privacy Polices", *Information Resources Management Journal*, January–March 2005, pp. 29+; и Larry Dobrow, "Privacy Issues Loom for Marketers", *Advertising Age*, March 13, 2006, p. S6.
19. См. Gary H. Anthes, "Smile, You're on Candid Computer", *Computerworld*, December 3, 2001, p. 50; Claire Tristram, "Behind BlueEyes", *Technology Review*, May 2001, p. 32; и "Creating Computers That Know How You Feel", получено с Web-сайта www.almaden.com/cs/BlueEyes/index.html, September 2006.
20. См. David Harding, David Chiefertz, Scott DeAngelo and Elizabeth Ziegler, "CRM's Silver Lining", *Marketing Management*, March–April 2004, pp. 27–32; Ellen Neuborne, "A Second Act of CRM", *Inc.*, March 2005, p. 40; William Boulding et al., "A Customer Relationship Management Roadmap: What Is Known, Potential Pitfalls, and Where to Go", *Journal of Marketing*, October 2005, pp. 155–166; Cindy Wexler, "The Fight Over CRM", *Chief Executive*, January–February 2006, pp. 24–28; и William Band, "The ABCs of CRM Success", *Optimize*, January 2006, получено с Web-сайта www.optimizemag.com/article/showArticle.jhtml?articleId=175700405.

21. Michael Krauss, "At Many Firms, Technology Obscures CRM", *Marketing News*, March 18, 2002, p. 5. См. также Darrell K. Rigby and Dianne Ledingham, "CRM Done Right", *Harvard Business Review*, November 2004, p. 129; Barton Goldenberg, "Let's Keep to the High Road", *CRM Magazine*, March 2005, p. 22; и Sean Collins, Firish Nair, and Jeffrey Schumacher, "Reaching the Next Level of Performance", *Customer Relationship Management*, May 2006, p. 48.
22. См. Robert McLuhan, "How to Reap the Benefits of CRM", *Marketing*, May 24, 2001, p. 35; Stewart Deck, "Data Mining", *Computerworld*, March 29, 1999, p. 76; Jason Compton, "CRM Gets Real", *Customer Relationship Management*, May 2004, p. 11–12; Ellen Neuborne, "A Second Act of CRM", *Inc.*, March 2005, p. 40; и "Value Added with mySAP CRM", получено с Web-сайта www.sap.com/solutions/business-suite/crm/pdf/Misc_CRM_Study.pdf, June 2006.
23. См. Darrell K. Rigby and Vijay Vishwanath, "Localization: The Revolution in Consumer Markets", *Harvard Business Review*, April 2006, pp. 82–92.
24. Заимствовано из материала, содержащегося в статье Ann Zimmerman, "Small Business: Do the Research", *Wall Street Journal*, May 9, 2005, p. R3; с информацией из www.bibbentuckers.com, полученной в сентябре 2006 года.
25. Ряд полезных советов, касающихся проведения исследований рынка в небольшой компании, содержится в материалах "Marketing Research... Basics 101", с которыми можно ознакомиться на Web-сайте www.sba.gov/starting_business/marketing/research.html, August 2006, и "Researching Your Market", U.S. Small Business Administration, с которыми можно ознакомиться на Web-сайте www.sba.gov/library/pubs/mt-8.doc, September 2006.
26. Jack Honomichl, "Acquisitions Up, Growth Rate Varies", *Marketing News*, August 15, 2005, pp. H3–H4; Jack Honomichl, "Honomichl 50", special section, *Marketing News*, June 15, 2006, pp. H1–H67, и Web-сайт ACNielsen International Research, получен с www.acnielsen.com/company/where.php, September 2006.
27. Статистические данные по телефонам, ПК и прочим медиасредствам в Соединенных Штатах получены с Web-сайта www.nationmaster.com, July 2006.
28. Subhash C. Jain, *International Marketing Management*, 3rd ed. (Boston: PWS-Kent Publishing Company, 1990), p. 338. См. также Debra L. Vence, "Leave It to the Experts", *Marketing News*, April 28, 2003, p. 37; Gary Kaplan, "Global Research Needs Local Coordination", *Marketing News*, May 15, 2005, p. 43; и C. Samuel Craig and Susan P. Douglas, "International Research Frame Needs Reworking", *Marketing News*, February 15, 2006, pp. 33–34.
29. Заимствовано из статьи Richard Behar, "Never Heard of Acxiom? Chances Are It's Heard of You", *Fortune*, February 23, 2004, pp. 140–148; с информацией из www.acxiom.com, September 2006.
30. См. "Too Much Information?", *Marketing Management*, January–February 2004, p. 4.
31. Margaret Webb Pressler, "Too Personal to Tell?", *Washington Post*, April 18, 2004, p. F.05; и E-Mail Privacy Statistics, получено с Web-сайта www.relemail.com/statistics.htm, September 2006.
32. "ICC/ESOMAR International Code of Marketing and Social Research Practice", получено с Web-сайта www.iccwbo.org/home/menu_advert_marketing.asp, July 2006. См. также "Respondent Bill of Rights", на Web-сайте www.cmor.org/rc/tools.cfm?topic=4, July 2006.
33. Jaikumar Vijayan, "Disclosure Laws Driving Data Privacy Efforts, Says IBM Exec", *Computerworld*, May 8, 2006, p. 26.
34. Информация, полученная с Web-сайта www.americanexpress.com/sif/cda/page/0,1641,14271,00.asp, September 2006.
35. Cynthia Crossen, "Studies Galore Support Products and Positions, but Are They Reliable?", *Wall Street Journal*, November 14, 1991, pp. A1, A9. См. также статью Allan J. Kimmel, "Deception in Marketing Research and Practice: An Introduction", *Psychology and Marketing*, July 2001, pp. 657–661; и Alvin C. Burns and Ronald F. Bush, *Marketing Research* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2005), pp. 63–75.
36. Информация, полученная с Web-сайта www.casro.org/codeofstandards.cfm#intro, September 2006.

ГЛАВА 5 Потребительские рынки и покупательское поведение

ИЗУЧИВ ЭТУ ГЛАВУ, ВЫ ДОЛЖНЫ УМЕТЬ:

1. дать определение потребительского рынка и построить простую модель покупательского поведения потребителей;
2. перечислить четыре основных фактора, которые оказывают влияние на покупательское поведение потребителей;
3. дать определение основных типов поведения, связанного с принятием решения о покупке, и стадий процесса принятия решений покупателем;
4. описать процесс принятия и диффузии новых продуктов.

ВВОДНЫЙ ОБЗОР ОСНОВНЫХ КОНЦЕПЦИЙ

Из предыдущей главы вы узнали, как маркетологи получают, анализируют и используют информацию для выявления маркетинговых возможностей и разработки маркетинговых программ. В этой, а также в следующей главах мы продолжим эту тему, 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. В этой главе мы сначала поговорим о факторах влияния на *индивидуального потребителя* и его покупательское поведение, а затем — о поведении *промышленных потребителей*. Вы поймете, что маркетолог должен непременно научиться понимать покупательское поведение, хотя иногда это очень сложно.

Для начала поговорим о компании *Harley-Davidson*, производящей лучшие в США тяжелые мотоциклы. Кто гоняет на этих огромных “харлеях”? Что заставляет этих людей изображать на своих телах 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, рассказывают 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, *Hot*, 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 тыс. долл. 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 46-летний муж и отец семейства со средним годовым доходом в 82 тыс. долл. Большие и 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. “Не важно, 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 вожеленного “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 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 вытатуированной 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.

Покупательское поведение индивидуального потребителя

Поведение конечного потребителя (физического лица), покупающего товары и услуги для личного потребления.

Потребительский рынок

Все физические лица и домохозяйства, покупающие товары и услуги для личного потребления.

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. **Покупательское поведение индивидуального потребителя** (*consumer buyer behavior*) — это поведение конечного потребителя (физического лица или домохозяйства), покупающего товары и услуги для личного потребления. Взятые все вместе, эти конечные потребители образуют **потребительский рынок** (*consumer market*). Потребительский рынок в США насчитывает 300 миллионов человек, которые тратят свыше 12 трлн. долл. на товары и услуги ежегодно. Благодаря этому американский потребительский рынок является одним из самых привлекательных в мире. Мировой потребительский рынок образуют *свыше 6,5 миллиарда* человек.²

Потребители в разных странах мира значительно отличаются друг от друга по возрастным критериям, уровню образования и доходов, а также по своим вкусам и предпочтениям. 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 также 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 скрыты глубоко в подсознании потребителей.

“Для компаний, оборот которых оценивается миллиардами долларов, покупательское поведение является решающей частью их предприятия, — утверждает один аналитик потребительского поведения. — Вместе с тем ни один специалист в действительности не знает, как именно потребитель принимает решение о покупке того или иного продукта или услуги”. Зачастую даже сами потребители не знают, какие именно факторы оказывают влияние на их решение о покупке. “Решения о покупке принимаются на подсознательном уровне, — утверждает тот же аналитик, — и потребители, если спросить у них, *почему* они купили тот или иной продукт или услугу, как правило, не в состоянии дать вразумительный ответ”.³

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”. 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.

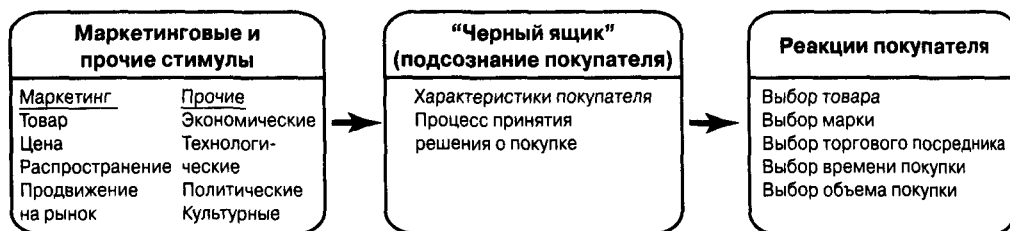


Рис. 5.1. Модель покупательского поведения

Маркетологи стремятся понять, каким образом в “черном ящике” потребителя происходит превращение стимулов в реакцию. “Черный ящик” условно можно разделить на две части. Первая — личные 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 личные 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, личные и психологические факторы (рис. 5.2). В большинстве случаев маркетологи не могут управлять этими факторами, но должны их учитывать.

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

Совокупность базовых ценностей, понятий, потребностей и стереотипов поведения, усвоенных членом общества в семье и других важных социальных институтах.

Культура (culture) 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 в 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.



Рис. 5.2. Факторы, влияющие на покупательское поведение

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

Субкультура

Группа людей, которые придерживаются определенной системы ценностей, основанной на их общем жизненном опыте и положении в обществе.

Каждая культура состоит из более мелких элементов — субкультур (subculture), 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 (афро-американцы), азиаты (американцы азиатского происхождения) и пожилые потребители.

Латиноамериканские (испаноязычные) потребители. *Латиноамериканский (испаноязычный) рынок США* составляют выходцы из Кубы, Мексики, Центральной и Южной Америки и Пуэрто-Рико. Этот рынок составляют свыше 41 миллиона потребителей. Этот сегмент является самым быстрорастущим в США: начиная с 2000 года каждый второй новый американец является испаноязычным. К 2050 году эта группа будет составлять примерно 25% населения США. Покупательная способность испаноязычного рынка США оценивается в 700 млрд. долл. ежегодно. Ожидается, что к 2010 году покупательная способность испаноязычного рынка США превысит 1 трлн. долл. Владельцем каждой десятой малой компании в США является испаноязычный гражданин.⁴

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.

Большинство крупных компаний в настоящее время производят продукты, ориентированные на испаноязычный рынок, и продвигают их на этот рынок с помощью испаноязычной рекламы. Например, *Procter & Gamble*, одна из ведущих мультикультурных компаний Соединенных Штатов, израсходовала в прошлом году почти 160 млн. долл. на испаноязычную рекламу (как в периодической печати, так и на телевидении) таких известных брендов, как Pantene, Tide, Crest и Pampers.⁵ *Procter & Gamble* создает особые испаноязычные версии некоторых из своих продуктов. Например, ее линейка продуктов для ухода за волосами Pantene Extra Liso ориентирована исключительно на испаноязычных женщин.

Однако “испаноязычные маркетинговые усилия” *Procter & Gamble* имеют более глубокий характер. Рассмотрим следующий пример.⁶

Джульета Парилла (Julieta Parilla), молодая мать, проживающая в пригороде Лос-Анджелеса, населенном преимущественно испаноязычными рабочими, является горячей сторонницей бренда Pampers. Она впервые услышала о “памперсах” от своей сестры. Однако настойчивые маркетинговые усилия со стороны *Procter & Gamble* превратили эту 21-летнюю мать-одиночку в чрезвычайно лояльного клиента компании. Джульета вспоминает понравившуюся ей телевизионную рекламу “памперсов”, которая демонстрировалась как на английском, так и на испанском языках. Героем этого рекламного ролика был улыбающийся

малыш, зарывшийся в гору “памперсов”. Медсестры в медицинском центре, где Джульета родила свою дочь, Фатиму, подарили ей при выписке образцы “памперсов”, а также образцы других брендов *Procter & Gamble*, таких как *Crest* и *Tide*. В местном центре здоровья Джульете вручили экземпляр журнала *Avanzando con Tu Familia* (“Помощник молодой семьи”), издаваемого компанией *Procter & Gamble* для новоявленных испаноязычных иммигрантов. Этот журнал получает примерно миллион испаноязычных семей по всей стране. Помимо купонов на продукты *Procter & Gamble*, в этом журнале можно найти полезные рецепты, а также советы, касающиеся здорового образа жизни и проведения досуга. Джульете особенно понравилась статья о том, как правильно купать новорожденных. Большое впечатление на нее производит поддержка, оказываемая компанией *Procter & Gamble* благотворительному фонду *Hispanic Scholarship Fund*.

Подобные целенаправленные маркетинговые усилия, предпринимавшиеся компанией *Procter & Gamble* в течение последних пяти лет, помогли этой компании увеличить на 25% долю бренда *Pampers* на испаноязычном рынке. В более широком плане 6 из 12 брендов, которыми занимается отдел этнического маркетинга *Procter & Gamble*, сейчас считаются ведущими в своих категориях среди испаноязычных граждан США, а еще пять брендов занимают вторые места.

Афро-американские потребители. Учитывая очень высокую нынешнюю покупательную способность *афро-американских потребителей*, составляющую 762 млн. долл., а также то обстоятельство, что к 2010 году покупательная способность этой категории потребителей достигнет примерно 981 млн. долл., не приходится удивляться тому, что 39,7 миллиона афро-американских потребителей привлекают особое внимание специалистов по маркетингу. Благосостояние темнокожего населения США постоянно растет, запросы становятся все более разнообразными. Темнокожие покупатели отличаются от прочих сегментов рынка большей ценовой чувствительностью, зато их сильнее привлекают качество и возможность выбора. Для них большое значение имеет торговая марка, они отличаются высоким уровнем приверженности и быстрее принимают решение о покупке. Большое значение для темнокожих покупателей имеет сам процесс хождения по магазинам, выбора товара и совершения покупки, даже если речь идет о покупке продуктов повседневного питания. Среди всех этнических групп именно темнокожих покупателей больше всего волнуют вопросы моды.⁷

В последние несколько лет многие крупные компании специально разрабатывают товары и услуги, упаковку и рекламные лозунги, а также маркетинговые программы, ориентированные на афро-американских потребителей. Например, компания *Hallmark* запустила в 1987 году свой “афроцентрический” бренд *Mahogany*, ограничившись для начала лишь 16 карточками. Сегодня этот бренд охватывает более 800 карточек, предназначенных для популяризации афро-американской культуры, наследия и традиций.⁸ Компания *St. Joseph Aspirin*, фокусирующаяся на уникальных афро-американских методах лечения, размещает в периодической печати рекламные объявления, в которых указывается, что дозировка выпускаемого ими аспирина отвечает рекомендациям Ассоциации чернокожих кардиологов (*Association of Black Cardiologists*), касающимся повседневной кардиотерапии.

Провайдер финансовых услуг *J.P Morgan Chase* принимает особые меры по “нацеливанию” на темнокожих потребителей, предлагая им свои продукты и услуги финансирования покупки жилья. Вместо использования стандартного подхода, связанного с предложением низких процентных ставок, *J.P Morgan Chase* делает акцент на выгодах покупки жилья в личную собственность. *J.P Morgan Chase* спонсирует сотни конференций профессиональных групп меньшинств (и принимает в них активное участие), таких как National Association of Real Estate Brokers (Национальная ассоциация брокеров недвижимости), Urban League (Городская лига), 100 Black Men (100 чернокожих мужчин), а также местные собрания лидеров общин и политических деятелей.⁹

Широкий спектр журналов, телевизионных каналов и других средств массовой информации в настоящее время также “нацеливается” на афро-американских потребителей. Кроме того, специалисты по маркетингу пытаются выйти на афро-американское виртуальное сообщество. Чернокожие потребители расходуют на оплату Интернет-услуг в два раза больше средств (в расчете на душу населения), чем белые потребители. Все чаще афро-американцы посещают такие Web-сайты, как BlackPlanet.com, сайт афро-американской общины, располагающий более чем 13 миллионами зарегистрированных пользователей. Миссия BlackPlanet.com заключается в том, чтобы предоставить возможность своим членам “формировать важные личные и профессиональные отношения, получать информацию о том, что происходит в мире, и получать доступ к товарам и услугам, позволяющим повышать качество жизни членов этого Интернет-сообщества”. Другими популярными сайтами такого типа являются BET.com и BlackVoices.com.¹⁰

Американцы азиатского происхождения. *Американцы азиатского происхождения* являются самым зажиточным демографическим сегментом в США. Их численность в настоящее время составляет более 14,4 миллиона человек, а их покупательная способность превышает 396,5 млрд. долл. в год. Американцы азиатского происхождения являются вторым по темпам роста субсегментом населения США (по этому показателю их опережают только испаноязычные жители США). Самой большой группой являются китайцы; за ними следуют жители Филиппин, японцы, индийцы и корейцы. Ожидается, что к 2050 году численность американцев азиатского происхождения увеличится более чем в два раза и составит свыше 9% от численности населения США.¹¹

Среди американцев азиатского происхождения встречается очень много технически “продвинутых” людей: более 85% англоговорящих американцев азиатского происхождения регулярно выходят в Интернет и совершенно свободно обращаются с такими Интернет-технологиями, как банковские операции в Интернете и мгновенный обмен сообщениями (instant messaging). Как единая группа азиатские потребители охотно ходят по магазинам и лучше всех остальных этнических групп осведомлены о брендах. Нередко их лояльность тому или иному бренду доходит буквально до фанатизма.¹²

Поскольку покупательная способность этого сегмента растет высокими темпами, многие фирмы проявляют повышенный интерес к рынку американцев азиатского происхождения. Рассмотрим пример компании *Wal-Mart*. В наши дни в одном из магазинов Сиэтла, где американцы азиатского происхождения составляют более 13% населения, *Wal-Mart* предлагает покупателям широкий выбор компакт-дисков и ви-

деокассет с записями азиатских исполнителей, средства личной гигиены и косметику, предпочитаемые выходцами из Азии, а также учебные фильмы для детей с переводом на многие азиатские языки. Недавно на рынках с высокой концентрацией американцев азиатского происхождения (например, в Лос-Анджелесе, Сан-Франциско, Сан-Диего и Хьюстоне) *Wal-Mart* запустила на радио, телевидении и в периодической печати серию рекламных “блицев” на нескольких азиатских языках. Главными героями этих рекламных роликов являются реальные покупатели азиатского происхождения, говорящие на своих родных языках о том, что они покупают в магазинах *Wal-Mart*. Например, в китайской рекламе члены одной семьи рассказывают о том, как их еженедельные совместные походы в магазины *Wal-Mart* способствуют укреплению их семейных уз.¹³

Потребители старших возрастов. По мере старения населения США *потребители старших возрастов* превращаются в весьма привлекательный рынок. В настоящее время в США насчитывается 68 миллионов пожилых людей, а через 25 лет их количество удвоится. Уже сейчас число лишь тех, кому перевалило за 65, приближается к 37 миллионам, что составляет 12% населения страны. Финансовое положение потребителей старших возрастов, как правило, заметно лучше финансового положения более молодых потребителей. Поскольку у пожилых людей больше свободного времени и денег, они представляют собой идеальный целевой рынок для индустрии экзотических путешествий, ресторанов, высококачественной домашней электроники (например, телевизоров и видеомагнитофонов), товаров и услуг для отдыха, дизайнерской мебели и одежды, финансовых услуг, полезных для здоровья пищевых продуктов и лекарственных препаратов.¹⁴

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 лет до 81 года 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.

Социальный класс

Социальный класс

Относительно стабильная и большая группа людей, которых объединяют сходные интересы, поведение и система ценностей.

Почти в каждом обществе в том или ином виде существует классовая структура. **Социальные классы** (*social class*) — 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. Социальные классы

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 уровень 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 огромным 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 административными 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 поддерживают прочные связи с родственниками, поскольку нуждаются в их экономической и психологической поддержке, советах при выборе товаров и помощи в трудные времена

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

Окончание табл. 5.1

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. Потребители внутри одного социального класса предпочитают, как правило, одни и те же марки автомобилей, мебели и одежды и один и тот же стиль отдыха.

Социальные факторы

На покупательском поведении индивидуального потребителя сказываются также социальные факторы, в частности влияние *групп потребителей, семьи, социальных ролей и статусов*.

Группа

Группа

Двое или больше людей, которые взаимодействуют между собой во имя достижения индивидуальных или взаимных целей.

На покупательское поведение потребителя оказывает влияние множество небольших *групп (group)*. 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.

Лидер мнения

Член референтной группы, который в силу профессиональных характеристик, знаний, личных качеств и иных особенностей оказывает влияние на других людей.

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 (*opinion leaders*) — это члены референтной группы, которые в силу профессиональных характеристик, знаний, личных качеств и иных особенностей оказывают влияние на других людей. Некоторые специалисты называют эти 10% американцев *влиятельными людьми*, или *первопроходцами*. Эти потребители “задают тенденции, оказывают влияние на массовое мнение и, что самое важное, продают огромное множество продуктов”, как утверждает один эксперт. Они часто используют широкий круг своих знакомств для “распространения своих представлений о том, что «есть хорошо» и что «есть плохо»”.¹⁵

Маркетологи стараются выявить лидеров мнения среди покупателей своих товаров и воздействовать на них с помощью специальных маркетинговых приемов. Они используют так называемый *маркетинг путем распространения слухов*, вербуя или даже “выращивая” лидеров мнения, которые будут распространять слухи о соответствующих брендах. Например, Tremor и Vocalpoint, отдельные маркетинговые программы компании *Procter & Gamble*, на вербовали для себя настоящие армии распространителей слухов, причем эти люди распространяют слухи не только о продуктах *Procter & Gamble*, но и о продуктах компаний-клиентов (см. врезку “Маркетинг в действии 5.1”).

В последние годы на сцену вышел новый тип социального взаимодействия — *социальные сети в Интернете*. Для создания и обеспечения функционирования социальных сетей в Интернете используется широкий спектр Интернет-средств, начиная с блогов и заканчивая сайтами социального взаимодействия, такими как *myspace.com* и *facebook.com*. Эта новая форма обмена технической информацией и знаниями может иметь важные последствия для маркетологов.

Личные контакты — осуществляемые посредством слов, изображений, а также видео- и аудиоинформации — составляют основу функционирования *World Wide Web* в ее нынешнем виде, объединяя примерно 60 миллионов блоггеров, внушительные 72 миллиона пользователей *myspace.com* и миллионы специализированных социальных сетей, пользователи которых обмениваются определенными категориями информации, например *Flickr* (фотографии), *Delicio.us* (ссылки), *Digg* (новости), *Wikipedia* (энциклопедические статьи) и *YouTube* (видео)... Трудно переоценить потенциальное воздействие этих новых сетевых технологий на бизнес: они закладывают определенные тенденции и порождают огромные волны интереса к конкретным продуктам. Они выводят рекламодателей на гигантские

целевые аудитории. Основываясь на бескорыстном труде энтузиастов-любителей, они постепенно вытесняют из информационного пространства традиционные медиа. Они предоставляют в распоряжение маркетологов подробнейшие данные, причем для получения этих данных маркетологам даже не нужно прилагать особых усилий. Если ваши клиенты удовлетворены, сети помогут существенно умножить число таких клиентов; если же ваши клиенты не удовлетворены, сети сделают так, что любое нарекание этих клиентов станет известно миллионам людей, и вашей фирме придется потрудиться над тем, чтобы исправить ситуацию. Эти новые технологии социального взаимодействия позволяют создать аутентичный, одноранговый канал коммуникации, который вызывает у потребителей гораздо большее доверие, чем любая корпоративная реклама.¹⁶

Маркетологи пытаются воспользоваться колоссальными возможностями этих новых социальных сетей для продвижения своих продуктов и налаживания более тесных отношений с клиентами. Например, когда компания *Volkswagen* поместила на сайте *MySpace.com* видеосюжеты, главным героем которых является Хельга, ярко выраженная немка-блондинка, которая фигурирует в рекламных роликах *Volkswagen GTI*, десятки тысяч поклонников объявили себя “друзьями” Хельги.¹⁷ Многие компании регулярно размещают свою рекламу или специализированные видеосюжеты на таких сайтах обмена видеоинформацией, как *YouTube*.

Когда компания *Adidas* недавно решила выпустить обновленный вариант своих белых кроссовок типа “*adicolor*” с комплектом из семи цветовых маркеров, которыми владелец таких кроссовок мог бы воспользоваться по своему усмотрению, она поручила семи ведущим креативным директорам разработать новаторские видеосюжеты, предназначенные специально для загрузки в *iPod* и другие карманные устройства такого типа. Каждому из этих директоров был предоставлен полный творческий контроль в деле интерпретации порученного ему цвета. Этот проект не был увязан с конкретным продуктом — кроссовками. Напротив, директоров попросили “как можно ярче отразить праздник цвета, творчества и самовыражения”. В результате выполнения этого проекта появилась совокупность коротких фильмов, которые распространялись посредством электронной почты и таких сайтов, как *YouTube*. Каждую неделю распространялось по одному фильму. На протяжении трех недель эти фильмы посмотрели свыше 2,1 миллиона зрителей, а в течение первых двух месяцев — 20 миллионов зрителей, причем с выпуском каждого нового фильма количество зрителей увеличивалось по экспоненциальному закону.¹⁸

Однако обращаться с таким сложным инструментом, как социальные Интернет-сети, следует очень осторожно. В конечном счете контент в данном случае контролируют пользователи, и попытки применения сетевого маркетинга в Интернете могут привести к результату, противоположному тому, на который рассчитывали маркетологи. Например, когда компания *Chevrolet* недавно провела Web-конкурс, предложив рядовым пользователям создать собственные варианты рекламы модели автомобиля *Chevy Tahoe*, контроль над событиями вскоре был утрачен. По словам

одного обозревателя, “все предложенные варианты, непонятно каким образом ставшие известными многим СМИ, так или иначе были связаны с невероятной прожорливостью автомобилей-«внедорожников» и таянием глыб полярного льда”. Один из вариантов рекламы гласил: “Тебе нравится эта заснеженная пустыня? Торопись насладиться ее видом. Скоро ты почувствуешь на собственной шкуре, что такое глобальное потепление!” Другой вариант рекламы звучал так: “70 долл., чтобы заполнить бензобак. Это даст тебе возможность проехать не более 400 миль. Привет от Chevy Tahoe!”¹⁹

Маркетинг в действии 5.1

Tremor и Vocalpoint: о чем там поговаривают?

Джина Лаванья (Gina Lavagna) — идеальный помощник в деле продвижения товаров на рынок. Получив информацию о последней модели компактного цифрового музыкального плеера *Sony* и шесть купонов на право получения десятидолларовой скидки, она направилась в ближайший торговый центр, прихватив с собой четверых своих друзей-подростков, чтобы показать им это чудо техники, минимальная цена которого составляет 99 долл. “Я рассказала об этом по меньшей мере 20 своим знакомым, — добавляет Джина Лаванья, — причем десять из них проявили повышенный интерес к этому плееру”. Родители Джины уже подарили ей такой плеер к Рождеству.

Компания *Procter & Gamble* не может даже мечтать о продавце, лучшем чем Донна Уэзерелл (Donna Wetherell). Эта чрезвычайно общительная женщина из Коламбуса, штат Огайо, работает в Центре обслуживания клиентов, не имеющем никакого отношения к *Procter & Gamble*. Донна Уэзерелл знает по имени около 300 своих коллег. Она так много рассказывает им о продукции *Procter & Gamble* и так часто раздает им купоны на право покупки продукции *Procter & Gamble* со скидкой, что получила у них прозвище “купонной леди” (о чем не без гордости сообщает сама Донна Уэзерелл).

Умножьте Джину Лаванью на 250 тысяч подростков и Донну Уэзерелл на 600 тысяч взрослых женщин, и вы получите представление о масштабе и влиятельности тщательно подобранного и заботливо взращиваемого маркетингового персонала компании *Procter & Gamble*, который работает на эту компанию исключительно “на общественных началах”. Джина и Донна — не простые потребители. Они являются членами маркетинговых программ Tremor и Vocalpoint компании *Procter & Gamble*, задача которых — распространение среди своих друзей, родственников и знакомых благоприятных слухов о продукции этой компании (а также о брендах ряда других компаний).

Начало реализации этих программ было положено пять лет тому назад, когда *Procter & Gamble* создала Tremor — сеть распространения слухов среди подростков. На эту категорию потребителей иногда очень трудно выйти посредством традиционных каналов — больше, чем другие категории потребителей, они склонны игнорировать “мессиджи”, распространяемые посредством средств массовой информации. Более того, такие “мессиджи” раздражают их. Tremor использует силу личных контактов между людьми, которые зачастую оказываются гораздо более эффективными, чем традиционная реклама. Члены программы Tremor высказывают свои мнения в школьных кафетериях, на вечеринках, по мобильному телефону и по электронной почте.

Члены программы Tremor, которые сначала распространяли слухи лишь о брендах *Procter & Gamble*, со временем начали высказывать мнения и по поводу брендов дру-

гих компаний. Объектами более чем 80% компаний Tremor в настоящее время являются бренды других компаний, в том числе *Coca-Cola*, *Toyota*, *Kraft* и обувная компания *Vans*. Программа Tremor оказалась столь успешной, что *Procter & Gamble* создала новую массовую сеть — *Vocalpoint*, ориентированную на взрослых женщин. Этот рынок (его часто называют “рынком мамаш”) является гораздо более объемным и богатым, чем рынок, который составляют подростки. Кроме того, большинство продуктов *Procter & Gamble* изначально ориентировано именно на такой рынок. Поначалу *Vocalpoint* был рассчитан на мамаш с детьми школьного возраста. Именно женщины этой категории охотнее всего общаются с другими женщинами.

Чтобы выполнить поставленную задачу, Tremor и *Vocalpoint* подыскивают посредством Интернета людей, которых они называют “коннекторами”. Это люди с широким кругом знакомств и любящие поболтать. Например, в то время как ближний круг знакомств среднего подростка ограничивается 30 именами, ближний круг знакомств членов программы Tremor включает в среднем от 150 до 200 имен. Круг друзей и знакомых членов программы *Vocalpoint* в пять-шесть раз превышает соответствующий средний показатель. Эти коннекторы тщательно “просеиваются” — членами программ Tremor и *Vocalpoint* становятся лишь 10% первоначального списка кандидатов. Среди первоначального списка кандидатов компания прежде всего стремится выявить людей с врожденной способностью рассказывать, которым к тому же свойственны изрядная доза любознательности и умение убеждать других.

Компания не занимается обучением членов программ Tremor и *Vocalpoint*. Им сообщают лишь краткие сведения о соответствующих продуктах, а также вручают образцы этих продуктов и купоны, дающие право на покупку со скидкой. Коннекторы сами решают, будут ли они рекомендовать данный продукт своим друзьям и знакомым и что они будут при этом говорить. Например, когда Джина Лаванья узнала из Tremor о шампуне *Clairol Herbal Essences Fruit Fusions Shampoo* и о средстве для очистки кожи лица *Noxzema*, она сама решила предложить своим приятелям образцы этих продуктов “на пробу”.

Члены программ Tremor и *Vocalpoint* работают бесплатно. Что же заставляет их в таком случае участвовать в этих программах? Начнем хотя бы с того, что они регулярно получают образцы продуктов и купоны, дающие право на покупку со скидкой. Но помимо этого, как говорит главный исполнительный директор *Procter & Gamble* Нокс (Knox), компания обещает им две вещи. Во-первых, “вас знакомят с замечательными новыми идеями еще до того, как о них узнают ваши друзья”, т.е. вы становитесь лицом, посвященным в некую тайну. Во-вторых, вы получаете право голоса. “В их головах роятся замечательные идеи, но им кажется, что к этим идеям никто не желает прислушиваться, — говорит Нокс. — Мы обещаем, что любая их идея будет внимательно выслушана и принята к сведению”.

Маркетинг на основе слухов является одним из самых “модных” сегодня способов маркетинга. Однако такой способ маркетинга связан с определенными рисками. Например, поскольку коннекторы Tremor и *Vocalpoint* специально не обучаются, а их действия не контролируются, распространение слухов может принести результат, противоположный ожидаемому. Если членам программ Tremor и *Vocalpoint* понравится продукт, который им предстоит рекламировать, они с удовольствием поделятся своим мнением с друзьями и знакомыми. А если этот продукт им не понравится, они с не меньшим удовольствием поделятся и этим мнением, которое, очевидно, не обещает компании ничего хорошего. Как считает один из экспертов, “практикуя маркетинг на основе слухов, вы играете с огнем, который может быть позитивной силой в случае умелого обращения с ним или, наоборот, мощной разрушительной силой, если он выйдет из повиновения вам. Если слухи идут вашей фирме во вред, со всем этим трудно что-либо поделать”.

Кроме того, некоторые правозащитники выражают сомнения в моральности — и даже в законности — привлечения людей к рекламированию продуктов путем распространения слухов, если все эти действия выполняются втайне от потребителей. Одна из таких правозащитных групп, Commercial Alert, подала в Федеральную торговую комиссию жалобу на Тремор и несколько мелких агентств, специализирующихся на маркетинге путем распространения слухов. Однако кураторы этой программы настаивают на ее законности и моральности, как на законности и моральности маркетинга на основе слухов как такового. “Мы не заставляем коннекторов расхваливать наши продукты. Они вольны высказывать собственное мнение, даже неблагоприятное для наших продуктов”, — утверждает официальный представитель *Procter & Gamble*. “Мы полагаем, что это является очень важной составляющей нашей модели, — соглашается Нокс. — Коннекторы вольны высказывать свое истинное мнение о наших продуктах. Это вполне естественно. Людям нравится прислушиваться к мнениям, в объективности которых они не сомневаются”.

Несмотря на указанные риски и критику, высказываемую в адрес маркетинга на основе слухов, программы Тремор и Vocalpoint приносят впечатляющие результаты. Согласно выводу одного аналитика использование сетей распространения слухов неизменно приводит к 10–30-процентному скачку объемов продаж. Рассмотрим ряд примеров.

1. Компания *Shamrock Farms of Phoenix* приступила к выпуску нового вида молока (с добавками шоколада и солода) в городах Феникс и Таксон. Тактика вывода на рынок этого нового продукта в обоих городах была одинаковой за одним исключением: 2100 участников программы Тремор из Феникса получили информацию о данном продукте, купоны и стикеры. *Shamrock Farms of Phoenix* сообщает, что спустя 23 недели после начала продажи этого нового вида молока объем продаж в Фениксе оказался на 18% выше, чем в Таксоне. Процент отоваренных купонов в Фениксе достиг значения 21%, т.е. выше, чем у любого когда-либо выпускавшегося молочного продукта. Приятной неожиданностью для *Shamrock Farms of Phoenix* явилось и то, что в целом объемы продаж молока в Фениксе повысились на 4%.
2. В традиционной рекламе нового моющего средства (мыльной пены) Dawn Direct Foam компания *Procter & Gamble* подчеркивала высокую эффективность Dawn Direct Foam как средства для удаления жиров. Но на пакетах, отправленных членам программы Vocalpoint, была изображена мыльная пена Dawn Direct Foam и улыбающаяся девочка, которая спрашивает у своей мамы: “Мама, тебе помочь?” В прилагавшемся к этому пакету вкладыше с текстом пояснялось, что пользование такой мыльной пеной может доставить вам настоящее удовольствие и что мыть посуду этой мыльной пеной настолько приятно, что дети охотно будут вам помогать. Чтобы усилить эту мысль, в пакет была вложена небольшая губка в виде детской ступни, а также дюжина полуторадолларовых купонов. “Мы хотим предложить людям подходящую тему для разговора, — поясняет главный исполнительный директор *Procter & Gamble* Нокс. — Дети, недостаточно помогающие своим родителям в домашних делах, — вполне подходящая тема для разговора между матерями”. Донна Уэзерелл, коннектор Vocalpoint из Коламбуса, утверждает, что она говорила о Dawn Direct Foam примерно со 100 своими коллегами по работе в Центре обслуживания клиентов. “У многих из этих женщин есть дети, — говорит Донна Уэзерелл, которой недавно исполнился 51 год и у которой также есть 17-летняя дочь. — Всех их заинтересовало моющее средство Dawn Direct Foam”. 28-летняя Лавонда Харрингтон (Lavonda Harrington) (еще один коннектор

Vocalpoint из Коламбуса) добавляет: "Моей дочери очень понравилась губка в виде детской ступни". Такой метод распространения слухов вполне объясняет скачок объемов продаж моющего средства Dawn Direct Foam на трех тестовых рынках. Объемы продаж Dawn Direct Foam в натуральном выражении на этих рынках оказались вдвое выше, чем на рынках, не охваченных программой Vocalpoint.

В заключение можно привести еще одно высказывание главного исполнительного директора Procter & Gamble Нокса: "Мы не сомневаемся в том, что самой эффективной формой маркетинга является мнение друга, которому ты доверяешь".

Источники. Материалы, приведенные в этой врезке, заимствованы из статей Robert Berner, "I Sold It through the Grapevine", *BusinessWeek*, May 29, 2006, pp. 32–34; и Melanie Wells, "Kid Nabbing", *Forbes*, February 2, 2004, p. 84. Цитаты и другая информация заимствованы из статей Samar Farah, "Making Waves", *CMO Magazine*, July 2005; Jeff Gelles, "Tremor: Shaky Stuff", *The Seattle Times*, December 4, 2005, p. L6; Bruce Horowitz, "P&G 'Buzz Marketing' Unit Hit With Complaint", *USA Today*, October 19, 2005, p. B1; Todd Wasserman, "Q+A: P&G Buzz Program Tremor Moving on to Mothers", *Brandweek*, September 26, 2006, p. 15; и Jack Neff, "P&G Provides Product Launchpad, A Buzz Network of Moms", *Advertising Age*, March 20, 2006, p. 1.

Семья

Члены семьи в значительной степени могут воздействовать на покупательское поведение. Семья — это основная потребительская ячейка общества, поэтому маркетологи всесторонне ее изучают: 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 Соединенных Штатах традиционно жена покупает для семьи продукты питания, предметы домашнего обихода и одежду. Но сегодня ситуация меняется, так как 70% женщин работают вне дома, а мужья все чаще берут на себя покупку товаров для семьи. Например, в настоящее время на долю мужчин приходится 40% покупок продуктов питания. И в то время как женщинами являются только 40% водителей, свыше 80% решений, связанных с покупкой автомобилей, принимаются при непосредственном участии женщин. В целом женщины сейчас совершают почти 85% покупок, расходуя ежегодно на покупку продуктов и услуг около 6 трлн. долл.²⁰

Эти изменения заставляют предположить, что компании, которые прежде продавали свои товары только женщинам или только мужчинам, должны переориентироваться на противоположный пол. Например, придя к выводу, что сегодня на долю женщин приходится около 50% так называемых "технологических" покупок, компания *Dell Computer* прилагает максимум усилий к тому, чтобы угодить покупателям-женщинам.²¹

Руководители отделов маркетинга и связей с общественностью компании *Dell Computer* встретились в этом году с редакторами и торговыми представителями десятка периодических изданий. Задача, которая была поставлена перед этими руководителями, особого удивления не вызывала. Им предстояло угово-

рить редакторов этих периодических изданий публиковать больше материалов о персональных компьютерах, телевизорах и карманных компьютерах, выпускаемых *Dell Computer*. Необычным был выбор периодических изданий, среди которых оказались журналы *O at Home* Опры Уинфри (Oprah Winfrey), *Ladies' Home Journal* и *CosmoGIRL* — издания, на первый взгляд, не совсем подходящие для публикации материалов о новинках электроники. Однако всего через шесть месяцев в таких глянцевого журналах, как *Real Simple* и *O at Home*, начали появляться статьи о лазерных принтерах, плазменных телевизорах и ноутбуках, выпускаемых *Dell Computer*. А в одном из последних номеров журнал *CosmoGIRL* наградила “поцелуем одобрения” очередную новинку *Dell Computer* — четырехфунтовый “ноутбук” Inspiron 700m. Чем объясняется столь необычное внимание *Dell Computer* к покупателям-женщинам? Просто *Dell Computer* пришла к выводу, что женщины являются самой быстрорастущей группой потенциальных клиентов этой компании и ключом к ее стратегии роста, особенно после того как компания приступила к производству телевизоров и MP3-плееров. Собственные исследования *Dell Computer* показывают, что женщины составляют примерно половину ее покупателей, причем не реже, чем мужчины, предпочитают покупать ПК через Интернет. Поэтому *Dell* размещает рекламу не только в женских журналах, но и на “женских” каналах кабельного телевидения, таких как *Oxygen* и *Lifetime Television*. До недавнего времени, как говорит директор по связям с клиентами *Dell*, “у вас не было шансов увидеть рекламные ролики *Dell Computer* ни на одном из этих женских каналов”.

Дети также способны оказывать сильное влияние на решения, касающиеся семейных покупок. На долю 36 миллионов американцев в возрасте от 3 до 11 лет приходится около 18 млрд. долл. располагаемого (чистого) дохода. Кроме того, дети оказывают влияние еще на 115 млрд. долл., которые семьи тратят на них, покупая продукты питания, одежду, игрушки и предметы личной гигиены. Например, результаты одного из недавно проведенных исследований показали, что дети оказывают существенное влияние на принимаемые в семье решения относительно способа проведения отпуска, покупки нового автомобиля или мобильного телефона. В результате производители автомобилей и мобильных телефонов, а также туристические агентства размещают свою рекламу в таких сетях, как *Cartoon Network* и *Toon Disney*. Компания *Nickleodeon* недавно подписала многомиллионное соглашение с компаниями *Chevrolet* и *Kia* о размещении рекламы. *Chevrolet* размещает рекламные ролики своего спортивного автомобиля *Uplander* на телеканале *Nickleodeon*, а соответствующую печатную рекламу — в журнале *Nickleodeon Magazine*.²²

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. Каждой роли соответствует *статус*, отражающий оценку, которую дает данной роли общество.

Покупатели часто выбирают товары, которые отражают их роль и статус в обществе. Рассмотрим разные роли, которые играет современная работающая мать семейства. В своей компании она играет роль менеджера торговой марки; в собственной семье она играет роль жены и матери; а во время спортивных соревнований (которые она с удовольствием посещает) она играет роль страстного болельщика. Выступая в роли менеджера торговой марки, она будет покупать такую одежду, которая отражает ее роль и статус в данной компании.

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.

RBC Royal Bank определил пять сегментов клиентов согласно этапам их жизненного пути. *Молодежный* сегмент включает клиентов моложе 18 лет. Сегмент *начинающих* состоит из клиентов в возрасте от 18 до 35 лет, прошедших через первые жизненные испытания, такие как окончание учебного заведения, первая кредитная карточка, первый автомобиль, получение первого кредита, вступление в брак и рождение первого ребенка. Сегмент *строителей* состоит из клиентов в возрасте от 35 до 50 лет, которые находятся на самом продуктивном этапе своего жизненного пути. По мере выстраивания своей карьеры и семьи им приходится больше брать в долг, чем инвестировать. *Аккумуляторы* — в возрасте от 50 до 60 лет — заботятся о том, как бы накопить побольше денег “на старость” и разумно их инвестировать. Наконец, *сберегатели* — клиенты, которым перевалило за 60 — стремятся максимизировать свои пенсионные доходы, чтобы иметь возможность вести желательный для себя образ жизни. RBC Royal Bank предлагает разным сегментам клиентов разные виды услуг. Например, когда этому банку приходится иметь дело со *строителями*, которые несут большие расходы, он делает упор на ссуды и услуги, связанные с управлением “долговой нагрузкой”.²³

Род занятий

Род занятий оказывает немаловажное влияние на выбор товаров и услуг. Рабочие покупают больше рабочей одежды, а служащие — костюмов и галстуков. Маркетолог пытается выделить профессиональные группы, члены которых больше за-

интересованы 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.

Рассмотрим пример компании *Carhartt*. Эта компания выпускает грубую, долговечную рабочую одежду, которую сами руководители *Carhartt* называют “базовой экипировкой американского рабочего”: “Начиная с курток и жакетов и заканчивая фартуками, рабочими халатами и комбинезонами — если эта одежда произведена в *Carhartt*, ее высочайшее качество не подлежит сомнению”. На Web-сайте *Carhartt* можно ознакомиться с многочисленными свидетельствами покупателей рабочей одежды этой компании, подтверждающими ее впечатляющие “эксплуатационные качества”. Один электрик, которому приходится работать в арктическом районе Канады, рассказывает, что, работая на протяжении двух лет в одежде, изготовленной *Carhartt*, он ни разу не столкнулся с проблемами “оторвавшейся пуговицы, разошедшегося шва на брюках, дырки в кармане или нерасстегивающейся «молнии»”. А дрессировщик животных в Калифорнии говорит о своей любимой паре джинсов *Carhartt* следующее: “Дело не только в том, что я никогда не мерз в этих джинсах. Дело еще и в том, что эти джинсы выстояли под напором одного заигравшегося львенка, который испытывал на них силу своих когтей”.²⁴

Экономическое положение

Экономическое положение человека сказывается на его выборе товаров. Производителям дорогостоящих товаров приходится отслеживать тенденции, касающиеся уровня личных доходов потребителей, сбережений и процентных ставок. Если экономические показатели говорят о приближении спада, маркетологу следует задуматься об изменении характеристик товара, его цены или позиционирования. Часть компаний ориентируется на потребителей, располагающих значительными суммами денег и ресурсами, назначая соответствующие цены за свои товары. Например, компания *Rolex* позиционирует свои роскошные наручные часы как “дань элегантности, объект вождения и символ богатства на все времена”. Другие компании ориентируются на потребителей с более умеренными возможностями и запросами. Компания *Timex* выпускает более доступные наручные часы, которым “не страшны никакие падения и потрясения”.

Образ жизни

Образ жизни

Выбранная человеком индивидуальная модель повседневного поведения, которая находит отражение в его действиях, интересах, мнениях и представлениях.

Люди, принадлежащие к одним и тем же субкультуре, общественному классу и роду занятий, могут вести совершенно разный образ жизни. Образ жизни (lifestyle) — это выбранная человеком индивидуальная модель повседневного поведения. Для определения образа жизни используются *показатели ДИМ*: *деятельность* (работа, хобби, посещение магазинов, занятия спортом, участие в обществен-

ной 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™Ф (*Values and Lifestyles* — “Ценности и образ жизни”) (рис. 5.3).

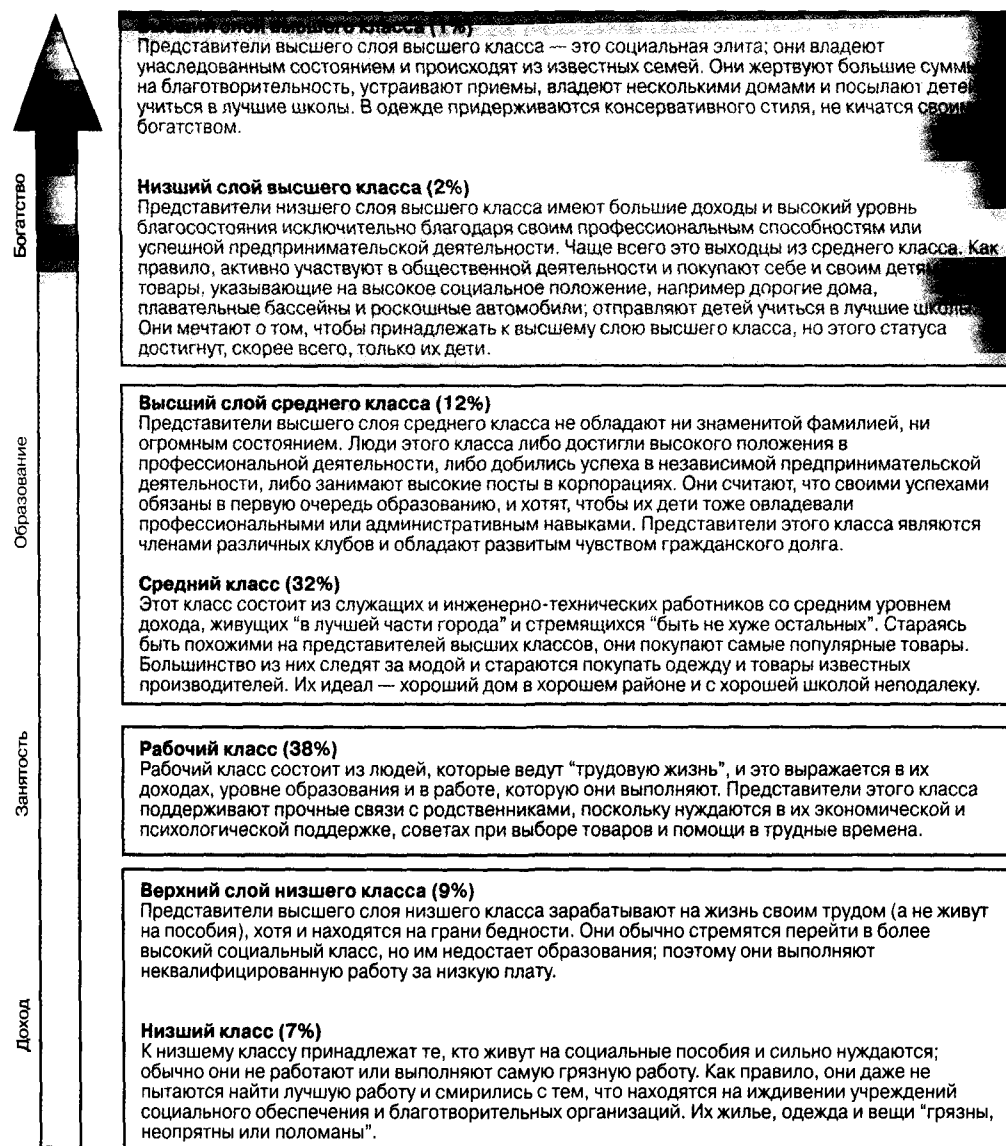


Рис. 5.3. Классификация образа жизни VALS™Ф

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* (их покупательский выбор диктуется только их собственными взглядами на мир); *ориентированных на статус* (их приобретения основываются на действиях и мнениях других людей); *ориентированных на действие* (они 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; это вершители и 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 классифицирует 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.

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 кое-чего 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 их мнению, 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, работающими 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%.²⁵

Тип личности и представление человека о самом себе

Личность человека

Уникальная совокупность психологических характеристик, которыми определяются стойкие и повторяющиеся реакции человека на факторы окружающей среды.

Каждый человек обладает уникальным набором личностных характеристик, влияющих на его покупательское поведение. **Личность человека** (personality) — 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 коммуникативностью. 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.

Характер торговой марки

Уникальная совокупность черт человеческого характера, которая может ассоциироваться с определенной торговой маркой.

Идея заключается в том, что торговая марка, как и человек, может иметь свой неповторимый характер, причем потребители склонны выбирать бренды, обладающие характером, который имеет много общего с их собственным характером. **Характер торговой марки** (brand personality) — это уникальная совокупность черт человеческого характера, которая может ассоциироваться с определенной торговой маркой. Один из исследователей определил пять черт характера торговой марки:²⁶

1. искренность (практичная, честная, полезная, энергичная и бодрая);
2. эмоциональность (мужественная, инициативная, одаренная богатством воображением и современная);
3. компетентность (надежная, умная, успешная);
4. утонченность (принадлежащая к высшему классу и очаровательная);
5. суровость (грубая и жесткая).

Этот исследователь пришел к выводу, что ряд известных торговых марок прочно ассоциируется с одной из перечисленных черт характера: *Levi's* — с суровостью; *MTV* — с эмоциональностью; *CNN* — с компетентностью; *Campbell* — с искренностью. Следовательно, эти торговые марки будут привлекать личностей, которым присущи соответствующие черты характера.

Многие маркетологи используют еще одно понятие, связанное с личностью человека, — *представление человека о самом себе* (так называемая *самоконцепция*). Базовое положение самоконцепции заключается в том, что вещи, принадлежащие человеку, являются отражением его характера и подкрепляют (подтверждают) этот характер. Иными словами, “скажи мне, что у тебя есть, и я скажу, кто ты”. Таким образом, чтобы понять поведение потребителя, маркетолог должен сначала уяснить взаимосвязь между самоконцепцией потребителя и вещами, которыми он обладает.

Компания *Apple* применила эту концепцию в своей недавней подборке рекламных роликов, которые характеризуют двух людей как компьютеры: один персонаж играет роль компьютера *Apple Mac*, а другой — компьютера *PC*. “Привет, я *Mac*”, — говорит парень справа, который выглядит заметно моложе своего собеседника и одет в джинсы. “А я — *PC*”, — говорит парень слева, который носит какие-то старомодные очки, традиционный пиджак и галстук. Эти двое парней обсуждают относительные достоинства *Mac*-ов и *PC*, причем верх берет в конечном счете *Mac*. В этой рекламе бренд *Mac* характеризуется как молодой, раскрепощенный и современный. *PC* изображается как “застегнутый на все пуговицы”, официальный и несколько дураковатый. Какой вывод должен сделать для себя потребитель? Если ты кажешься себе молодым, раскрепощенным и современным, то тебе нужен, конечно же, *Mac*.²⁷

Психологические факторы

На поведение покупателей оказывают влияние четыре основных психологических фактора: *мотивация, восприятие, усвоение опыта*, а также *взгляды и мнения*.

Мотивация

Мотив

Потребность, достигшая такого уровня интенсивности, что побуждает человека совершать действия, направленные на ее удовлетворение.

В каждый отдельный момент времени у человека может быть множество потребностей. Некоторые из них являются *биологическими* и обусловлены физиологическими причинами. К ним относятся, в частности, голод, жажда 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.

Зигмунд Фрейд полагал, что в большинстве случаев люди не осознают реальных психологических сил, которые формируют их поведение. Он считал, 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 далеко не всегда может до конца понять мотивацию своих поступков. Например, стареющий бэби-бумер, который покупает спортивный автомобиль BMW 330Ci, может объяснить свой поступок тем, что ему просто нравится быстрая езда. Однако не исключено, что на более глубоком уровне он пытается произвести на других впечатление своим успехом. На еще более глубоком уровне он, возможно, купил спортивный автомобиль только для того, чтобы снова почувствовать себя молодым, полным сил и независимым.

Термин *исследование мотиваций* относится к качественным исследованиям, призванным выявить скрытые, подсознательные мотивации потребителей. Потребители зачастую не знают или не могут объяснить, почему они поступают так, а не иначе. Таким образом, исследователи мотиваций с помощью определенной совокупности методов выявляют скрытые эмоции потребителей и их отношение к тем или иным торговым маркам и ситуациям, связанным с совершением покупки. С точки зрения непосвященных, эти методы подчас выглядят довольно странно. К числу таких методов относятся просьба к участнику исследования закончить предложение, указать связь между теми или иными словами, интерпретировать какую-либо картинку или даже чернильное пятно, описать картину, которая возникает в воображении участника исследования при упоминании того или иного бренда или ситуации, связанной с совершением покупки, и т.п. Один журналист изображает сеанс исследования мотиваций такими ироническими красками.²⁸

Доброе утро, дамы и господа! Мы собрали вас здесь, чтобы провести небольшое исследование потребителей. Итак, прилягте на кушетки, отбросьте в сторону все свои комплексы и включите свое воображение. Для начала думайте о брендах как о своих *друзьях*. Вообразите, что вы можете побеседовать со своим телевизором. Что он мог бы сказать вам? Что вы могли бы сказать ему?.. Теперь представьте свой шампунь в виде животного. Вперед, не робейте! Вы вообразили его в виде панды или льва? Змеи или тутового шелкопряда?.. Наконец последнее упражнение. Сядьте на кушетки и возьмите в руки волшебные маркеры. Нарисуйте картину типичного потребителя готовых смесей для приготовления выпечки в домашних условиях. Она готовит выпечку в фартуке или в neglige? В деловом костюме или в платье, в котором обычно танцуют канкан?

На первый взгляд, подобные методы могут показаться довольно бестолковыми, и некоторые маркетологи относятся к ним именно как к досужим выдумкам псевдоученых, которые пытаются скрыть свою научную несостоятельность за дымовой завесой маловразумительных манипуляций. Однако немалое число маркетологов регулярно пользуется подобными методами для глубокого проникновения в подсознание потребителей и выработки более совершенных маркетинговых стратегий.

Многие компании прибегают к услугам психологов, антропологов, а также представителей других социальных наук с целью проведения исследования мотиваций. Одно из рекламных агентств регулярно проводит индивидуальные собеседования, подобные сеансам психотерапии, пытаясь таким образом глубоко проникнуть в подсознание потребителей. Еще одна компания предлагает потребителям описать свои любимые бренды в виде животных или автомобилей (например, «кадиллака»

или “шевроле”), пытаясь оценить таким образом престиж, ассоциирующийся с теми или иными торговыми марками. Некоторые компании прибегают к гипнозу, снотерапии или мягкому освещению и спокойной музыке для проникновения в темные глубины души потребителя.

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? Абрахам Маслоу считал, что потребности человека имеют иерархическую структуру (рис. 5.4): физиологические потребности, потребность в безопасности, социальные потребности, потребность в уважении и самореализации.²⁹ Потребности образуют, таким образом, пять уровней, каждый из которых может служить в качестве мотивации лишь после удовлетворения потребности, находящейся на более низкой ступени.

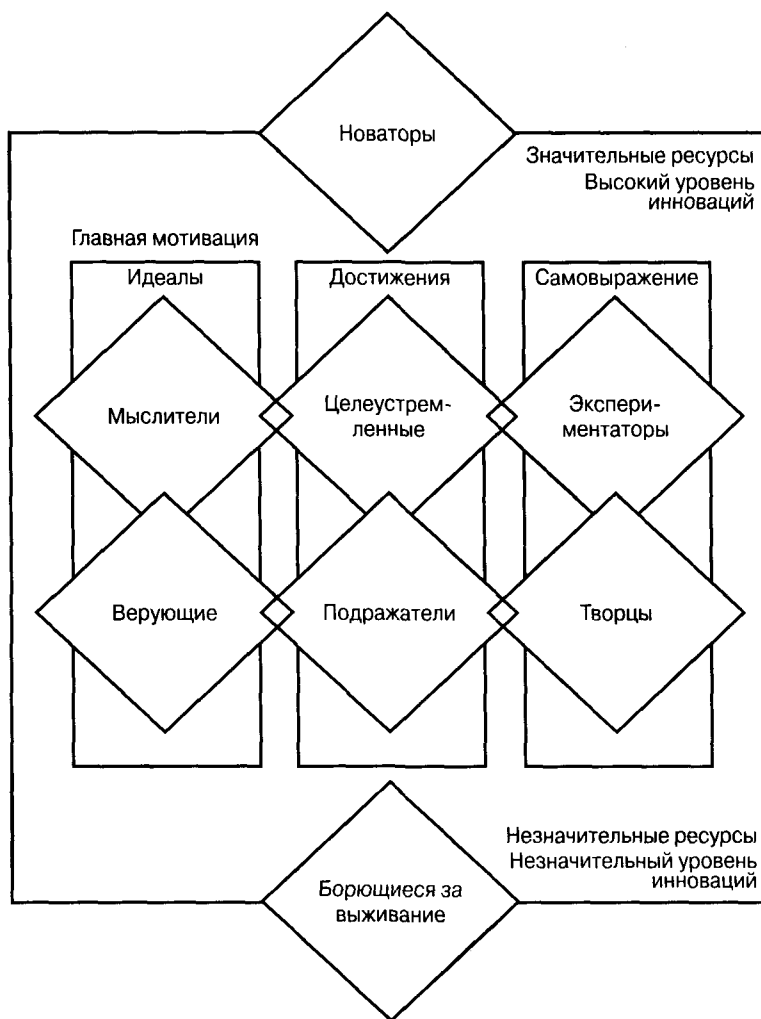


Рис. 5.4. Иерархия потребностей по Маслоу

В первую очередь, человек стремится удовлетворить наиболее важную 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 действие вступает следующая по значимости потребность.

Восприятие

Восприятие

Процесс, благодаря которому люди отбирают, организуют и интерпретируют информацию, создавая в своем сознании картину окружающего мира.

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 интерпретирует эту информацию по-разному. **Восприятие** (perception) — 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 от трех до пяти тысяч ежедневно.³⁰ 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, потребитель может услышать как положительные, так и отрицательные отзывы продавца о конкурирующей марке фотоаппаратов. Поскольку потребитель уже настроился на покупку фотоаппарата *Nikon*, скорее всего, в его 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* потребитель, вероятно, запомнит положительные отзывы о полюбившейся ему торговой марке и забудет все хорошее, что было сказано о про-

дукции 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 Соса-Сола”. 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 Соса-Сола зрителям кинотеатра увеличилась соответственно на 58 и 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. Вот что говорит по этому поводу один из представителей рекламного бизнеса: “Кому-то из потребителей мы кажемся такими мудрецами, способными манипулировать по собственному усмотрению сознанием огромных масс потребителей. Как бы не так! Насколько мне известно — между нами, рекламистами, говоря, — большинству из нас не так-то просто добиться хотя бы двухпроцентного увеличения объемов продажи, затратив 50 млн. долл. на рекламу в средствах массовой информации и задействовав самые эффективные мотиваторы человеческих эмоций, в том числе самые рискованные изображения, связанные с сексом, деньгами и властью. Представление о нас как о кукловодах, управляющих поведением безвольных потребителей-марионеток, не имеет почти ничего общего с действительностью”³¹

Усвоение опыта

Усвоение опыта

Изменения в поведении человека, происходящие в результате накопления жизненного опыта.

Действуя, человек обучается. **Усвоение опыта (learning)** 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 практически каждым человеком движет потребность в самореализации. *Побуждение* — это сильный внутренний раздражитель, который приводит к определенным действиям. Когда побуждение связано с конкретным *раздражителем* (допустим, это фотоаппарат), оно превращается в мотив. Ответная реакция потребителя 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* потребителя, на его желание купить фотоаппарат.

Предположим, этот потребитель приобретает фотоаппарат компании *Nikon*. Если он останется довольным этой покупкой, то, вероятно, будет пользоваться фотоаппаратом все чаще и чаще. Его реакция на выбранный фотоаппарат получит *подкрепление*. Поэтому, если позже у этого потребителя возникнет желание купить кинокамеру, бинокль или что-то еще в этом роде, он, 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

Мнение

Представление индивида о чем-либо.

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 (belief)** — это представление индивида о чем-либо. У упомянутого нами выше потребителя, возможно, сформировалось мнение, что фотоаппаратом компании *Nikon* можно делать великолепные снимки, что он прост в использовании и стоит относительно недорого (450 долл.). Это мнение может основываться на реальном знании, предположении или уверенности. Оно может нести или не нести эмоциональную нагрузку. Например, мнение нашего потребителя, что фотоаппарат *Nikon* тяжеловат, не обязательно повлияет на его 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.

Убеждения

Устойчивые благоприятные или неблагоприятные оценки, чувства и склонности человека в отношении тех или иных идей или окружающих его предметов.

У каждого человека свой принципиальный подход к религии, политике, к стилю одежды, музыке, пище и т.д. **Убеждения** (attitude) — это устойчивые благоприятные или неблагоприятные оценки, чувства и склонности человека в отношении тех или иных идей или окружающих его предметов. Убеждения человека обеспечивают ему ориентиры, относительно которых он определяет, что ему нравится, а что нет, что следует делать и чего не следует. Например, у нашего потребителя 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 этого потребителя.

Изменить убеждения бывает 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. Разумеется, бывают исключения, когда затраты, связанные с попытками изменить убеждения людей, могут принести весьма ощутимую отдачу.

До 1994 года потребление молока в США снижалось в течение 25 лет. Молоко воспринимали как не соответствующий здоровому образу жизни, старомодный продукт, который могут пить только дети, или, в крайнем случае, им можно запить печенье или пирог. В 1994 году правительство начало общенациональную образовательную программу National Fluid Milk Processors Education Program (MilkPEP), на проведение которой было выделено 55 млн. долл. На рекламных плакатах были запечатлены известные люди: Синди Кроуфорд, Денни де Вито, Патрик Эвинг и Ивана Тамп. У всех них были “усы” от молока. Кампания проходила под девизом “А где ваши усы?” Кампания оказалась не только очень популярной, но и довольно успешной. Потребление молока не только перестало снижаться, но даже увеличилось. В 1999 году кампания все еще продолжалась, а бюджет MilkPEP увеличился до 110 млн. долл. В начале целевой аудитории были женщины не старше 30 лет, затем в поле зрения организаторов попали и другие группы населения, в том числе подростки, к большой радости их родителей. Подростки коллекционируют печатные объявления со знаменитостями, среди которых и звезды музыкального Олимпа — Хенсон и Линн Раймс, супермодель Тайра Бэнкс и Гарфилд и спортивные идолы — Марк Мак-Гир, Джефф Гордон, Пит Сампрас, Габриэла Сабатини и Денис Родман. (Вот слова самого Дениса: “Три стакана молока обыкновенному человеку дают весь необходимый запас кальция. Наверное, мне нужно выпивать шесть стаканов”). Воодушевленные успехом печатной рекламы, производители молочных продуктов организовали Клуб молока на Web-сайте (www.whymilk.com). Членами этого клуба могут стать только те, кто сумеют доказать, что в день выпивают по три стакана молока.³²

Теперь можем оценить множество сил, воздействующих на потребительское поведение. Выбор покупателя является результатом комплексного взаимодействия культурных, социальных, личных и психологических факторов.

Типы поведения потребителей при принятии решения о покупке

Поведение потребителя существенно меняется в зависимости от того, какой товар он покупает — тюбик зубной пасты, теннисную ракетку, дорогой фотоаппарат или новый автомобиль. Чем сложнее принять решение о покупке, тем больше требуется участников и тем осторожнее ведет себя потребитель. На рис. 5.5 представлены типы поведения потребителей при принятии решения о покупке. В основу этой схемы положены понятия уровня вовлеченности и степени различия между марками.



Рис. 5.5. Четыре типа покупательского поведения

Источники. Работа Henry Assael, *Consumer Behavior and Marketing Action* (Boston: Kent Publishing Company, 1987), p. 87. Copyright © 1987 by Wadsworth, Inc. Перепечатывается с разрешения Kent Publishing Company, филиала Wadsworth, Inc.

Сложное покупательское поведение

Сложное покупательское поведение (complex buying behavior) наблюдается в ситуации, когда высокая степень вовлеченности потребителей сопровождается значительными различиями между разными марками товара, а это происходит, если

продукт дорого стоит, его покупка связана с риском, случается редко, а покупаемый предмет может служить средством самовыражения. Обычно в таких случаях потребители стремятся получить как можно больше информации о характеристиках товара данной категории. Например, человек, который хочет купить персональный компьютер, может не понимать терминов “процессор Pentium 3,4 ГГц”, “экран типа «активная матрица» WUXGA” и “двухканальная оперативная память 4 Гбайт типа DDR2 DRAM”.

Сложное покупательское поведение

Тип поведения потребителей при принятии решения о покупке в ситуации, когда высокая степень вовлеченности сопровождается существенными различиями между разными марками товара.

Такой покупатель должен пройти процесс усвоения, выработать мнение о товаре, а затем сформировать собственный взгляд. Только после этого он сможет сделать окончательный выбор. Маркетологи, имеющие дело с товарами, требующими высокой степени вовлечения покупателя, должны понимать поведение потребителей, собирающих информацию и формирующих оценки. Таким потребителям маркетолог должен рассказать о свойствах товаров этого класса и об отличиях разных марок; кроме того, он должен сообщить, какие из этих свойств может предложить данная компания. Маркетолог также должен дифференцировать свойства каждой марки, объяснить, какие преимущества получит потребитель, если воспользуется услугами именно этой компании. Возможно, при этом потребителю понадобятся рекламные печатные материалы. Таким образом, торговые работники магазина и сопровождающие потребителя лица могут получить мотив для воздействия на выбор марки.

Неуверенное покупательское поведение

Неуверенное покупательское поведение

Тип поведения потребителей при принятии решения о покупке в ситуации, когда при высокой степени вовлеченности разница между разными марками товара малоощутима.

Неуверенное покупательское поведение (*dissonance-reducing buying behavior*) наблюдается в ситуациях с высоким уровнем вовлеченности, когда товар стоит дорого, его покупка связана с риском, происходит редко, однако разница между разными марками товара невелика. В качестве примера можно рассмотреть приобретение ковра. Эта покупка характеризуется высокой степенью вовлечения, так как ковры дороги и могут служить средством самовыражения. Кроме того, с точки зрения покупателя, ковры разных марок по данной цене практически одинаковы. Поэтому он потратит довольно много времени, посещая разные магазины и выбирая подходящий вариант, но покупку сделает сравнительно быстро. Возможно, он выберет ковер, который будет немного дешевле, или тот, который покажется ему красивее.

Впоследствии у потребителя может возникнуть чувство *неудовлетворенности покупкой*, когда он заметит какие-то недостатки в приобретенном ковре или услы-

шит положительные отзывы о товаре той марки, которую он мог бы купить, но не купил. Чтобы устранить эту неудовлетворенность, маркетолог, занимающийся обслуживанием клиента после совершения покупки, должен предоставить информацию, подтверждающую правильность выбора.

Привычное покупательское поведение

Привычное покупательское поведение (*habitual buying behavior*) имеет место при условии низкого вовлечения потребителя и небольшой разнице между различными марками товара. Рассмотрим пример с солью. Потребителю практически все равно, какую соль покупать; он просто идет в магазин и берет первую попавшуюся пачку. Если он все время покупает соль одной и той же марки, это не проявление приверженности торговой марке, а просто привычка. Когда дело касается дешевых и часто приобретаемых товаров, покупатели обычно отличаются низкой степенью вовлечения.

Привычное покупательское поведение

Тип поведения потребителей при принятии решения о покупке в ситуации, когда низкая степень вовлечения потребителя сопровождается малоощутимой разницей между разными марками товара.

В таких случаях покупательское поведение не проходит трех обычных стадий — мнение, взгляды, поведение. Потребители не ищут дополнительную информацию о марках и не оценивают их характеристики; им не нужно долго раздумывать о том, какую марку покупать. Они пассивно получают информацию во время просмотра телепередач или чтения журналов. Повторяющаяся реклама создает у покупателей скорее *осведомленность о марке*, а не *приверженность*. У потребителей не формируются мнения и взгляды относительно торговой марки; они выбирают ее в силу хорошей осведомленности о ней. Поскольку в этой ситуации отсутствует сильное вовлечение, потребителям не свойственно оценивать свой выбор после совершения покупки — тем более раскаиваться в нем. Таким образом, в данном случае мнения покупателя относительно данной марки формируются в ходе пассивного усвоения. В результате образуется определенный тип покупательского поведения; после покупки стадия оценки купленного товара может отсутствовать.

Поскольку у покупателей отсутствует сильная приверженность какой-либо марке, маркетологи для стимулирования спроса используют снижение цен и распродажи товаров. При рекламировании товаров, характеризующихся низкой степенью вовлечения, следует делать акцент на нескольких ключевых моментах. Большое значение имеют визуальные символы и изображения, поскольку они легко запоминаются и ассоциируются с торговой маркой. Рекламная кампания должна содержать часто повторяющиеся короткие сообщения. Телевизионная реклама таких товаров эффективнее, чем печатная, поскольку первая больше подходит для пассивного усвоения, посредством которого потребитель формирует свое отношение к товарам с низкой степенью вовлечения. Программа рекламной кампании должна строиться на классической

теории условных рефлексов: покупатели привыкают ассоциировать определенный продукт с символом, который они часто встречают в сочетании с данным товаром.

Маркетологи могут повысить степень вовлечения, характерную для данного товара, связав этот товар со значимой для потребителей идеей. Так поступает компания *Procter & Gamble*, связывая свою зубную пасту *Crest* с защитой от кариеса. Можно также “привязать” товар к некой жизненной ситуации. Именно этот прием применила компания *Nestle* в своей последней телевизионной рекламе кофе *Taster's Choice*. Каждый рекламный ролик, снятый в стиле “мыльной оперы”, отражал новый эпизод романтических отношений между двумя соседями. Правда, даже в лучшем случае такая стратегия может поднять уровень вовлечения потребителей с низкого до среднего. Высокого же уровня вовлеченности достичь практически нельзя.

Поисковое покупательское поведение

Потребители проявляют поисковое покупательское поведение (*variety-seeking buying behavior*) в ситуации, когда низкая степень вовлечения потребителей сопровождается ощутимыми различиями между разными марками товара. В этом случае потребители обычно легко и часто меняют марки. Например, при покупке печенья покупатель может руководствоваться определенными мнениями и выбирать печенье без предварительной оценки, а оценить его уже в процессе потребления. В следующий раз потребитель может приобрести другую марку печенья — просто для разнообразия или из желания попробовать что-то новое. Причиной смены марки стало многообразие выбора, а не неудовлетворенность.

Поисковое покупательское поведение

Тип поведения потребителей при принятии решения о покупке в ситуации, когда низкая степень вовлечения потребителей сопровождается существенными различиями между разными марками товара.

Для таких категорий товаров маркетинговые стратегии будут разными — для ведущих марок одни, для второстепенных — другие. Лидер рынка будет стараться поощрять привычное покупательское поведение и стремиться к тому, чтобы его продукция занимала лучшие места на прилавках магазинов и чтобы ее всегда было достаточно. Кроме того, лидер должен использовать напоминающую рекламу. А компании, претендующей на лидерство, следует поощрять поисковое покупательское поведение, предлагая более низкие цены, систему специальных скидок, купоны и бесплатные пробные продукты. Реклама должна убеждать потребителей попробовать нечто новое.

Процесс принятия решения о покупке

Теперь мы знаем, что влияет на выбор потребителя, и мы готовы рассмотреть этапы, через которые проходит покупатель при принятии решения о покупке. На рис. 5.6 представлено пять этапов: *осознание потребности, поиск информации, оценка вариантов, решение о покупке и реакция на покупку*. Очевидно, что процесс

совершения покупки начинается задолго до фактического совершения покупки и продолжается еще достаточно длительное время после совершения покупки. Маркетологи должны сосредоточить свое внимание на процессе совершения покупки в целом, а не ограничиваться лишь моментом принятия решения о покупке.³³

Из этого рисунка следует, что 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. 5.6, поскольку она отражает логику потребителя в ситуации, которая для него нова или сложна.

	Высокая степень вовлеченности	Низкая степень вовлеченности
Значительные различия между аналогичными торговыми марками	Сложное покупательское поведение	Поисковое покупательское поведение
Незначительные различия между аналогичными торговыми марками	Неуверенное покупательское поведение	Привычное покупательское поведение
	Краткосрочные	Долгосрочные

Рис. 5.6. Процесс принятия решения о покупке

Осознание потребности

Осознание потребности

Первая стадия процесса принятия решения о покупке, на которой потребитель отдает себе отчет в наличии определенной проблемы или нужды.

Процесс принятия решения о покупке начинается с **осознания покупателем своей потребности** (need recognition) — потребитель отдает себе отчет в наличии определенной проблемы или нужды. Потребность может возникнуть под действием *внутренних* (голод, жажда, половое влечение) или *внешних раздражителей*. Например, реклама или разговор с другом могут навести вас на мысль о покупке нового автомобиля. 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

Поиск информации

Стадия процесса принятия решения о покупке, на которой потребитель испытывает потребность в дополнительной информации; потребитель может просто проявлять повышенное внимание или приступить к активному поиску требуемой информации.

Заинтересованный потребитель приступает к поискам дополнительной информации (как правило, хотя и не всегда). Если потребитель испытывает настоятельную потребность в приобретении определенного продукта и приобретение этого продукта не составляет для данного потребителя особой проблемы (например, он видит этот продукт на витрине и у него есть деньги, необходимые для покупки этого продукта), то он, наверное, тотчас же купит его. В противном случае потребитель может зафиксировать эту потребность у себя в памяти или предпринять **поиск информации** (information search), связанной с этой потребностью. Например, если вы решили купить новый автомобиль, то как минимум вы начнете обращать больше внимания на рекламу автомобилей, на автомобили своих друзей и на разговоры об автомобилях. Или вы можете заняться активным поиском печатных материалов об автомобилях, звонить друзьям или собирать соответствующую информацию какими-то другими способами. Объем и интенсивность вашего поиска будут зависеть от того, насколько острым является ваше желание приобрести соответствующий продукт, от начального объема сведений, которыми вы располагаете, от легкости получения дополнительной информации, от ценности, которую представляет для вас эта дополнительная информация, а также от чувства удовлетворенности, которое вы испытываете от поиска дополнительной информации.

Потребитель получает информацию из нескольких различных источников. Это *личные контакты* (семья, друзья, соседи, знакомые), *коммерческие источники* (реклама, торговые агенты, дилеры, упаковка, витрины, Web-сайты), *общедоступные источники* (средства массовой информации, потребительские организации) и *личный опыт* (осмотр, использование продукта). Степень влияния этих источников информации зависит от товара и покупателя. Как правило, большую часть информации о товаре покупатель получает из коммерческих источников, которые контролирует производитель. Однако самыми эффективными источниками будут, скорее всего, личные. Коммерческие источники *информируют* покупателя, но личные источники *придают необходимый вес* информации или дают ей *оценку*. Вот что говорит по этому поводу один маркетолог: «Никакая рекламная кампания не может оказаться более эффективной, чем слова вашего соседа, расхваливающего продукт, который вас интересует».³⁴

По мере накопления информации растет осведомленность потребителя о наличии товаров и их особенностях. Например, в процессе поиска дополнительной информации об автомобилях вы собрали сведения о ценах и технических характеристиках нескольких моделей автомобилей. На основании собранных сведений вы можете исключить те или иные модели из дальнейшего рассмотрения. Компания должна создать такой маркетинговый комплекс, который позволил бы потребителю всегда иметь полную информацию о ее товарах. Следует точно определить источники информации для потребителей и важность каждого из них. Необходимо узнавать у покупателей, при каких обстоятельствах они впервые услышали о той или иной марке, какую информацию они получили и насколько важны для них разные источники информации.

Оценивание альтернативных вариантов

Мы рассмотрели, как потребитель использует информацию, чтобы остановиться на нескольких марках. Как же потребитель делает выбор из этих альтернативных марок? Маркетолог должен знать об **оценивании альтернативных вариантов** (alternative evaluation), т.е. он должен знать о том, как потребитель обрабатывает информацию и делает окончательный выбор. К сожалению, потребители не используют во всех ситуациях, связанных с покупкой, простой и единообразный процесс оценивания. Их существует несколько.

Оценивание альтернативных вариантов

Стадия процесса принятия решения о покупке, на которой потребитель использует имеющуюся у него информацию для оценивания альтернативных брендов, среди которых он может сделать свой выбор.

Потребитель формирует свое мнение о сходных торговых марках на основе 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, вы уже сократили количество подходящих вам моделей автомобилей до трех. Допустим, что, в первую очередь, вас интересуют четыре свойства — дизайн автомобиля, экономичность его двигателя, гарантийные обязательства компании-изготовителя и цена. К этому моменту вы уже оценили каждую из трех моделей автомобилей по указанным четырем показателям и составили мнение о каждой из них. Ясно, что если бы какая-то из этих трех моделей заведомо превосходила остальные по всем перечисленным показателям, то вы выбрали бы именно ее. Но у каждой модели свои преимущества. Если вы основываете свое решение о покупке только на каком-то одном свойстве, то ваш выбор предсказать несложно. Если основным требованием для вас является дизайн автомобиля, то вы купите именно ту модель, которая, как вам кажется, обладает самым стильным дизайном. Однако большинство потребителей принимают в расчет несколько свойств товара, располагая их в приоритетном порядке. Если бы мы заранее знали, какое значение вы придаете каждому из перечисленных свойств, то мы могли бы предсказать ваш выбор с достаточно большой точностью.

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 принимаемое потребителем **решение о покупке** (purchase decision) сводится к приобретению товара 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 какой-либо авторитетный для вас человек полагает, что вам следует купить дешевую модель автомобиля, тогда ваши шансы на покупку более дорогостоящей модели автомобиля значительно снизятся.

Решение о покупке

Этап процесса принятия решения о покупке, на котором потребитель фактически приобретает товар.

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 неожиданно возникшими обстоятельствами. Например, в стране может неожиданно ухудшиться экономическая ситуация, конкурирующая компания может снизить цены на свои изделия, а кто-либо из ваших друзей может поведать о своем разочаровании моделью автомобиля, приглянувшейся вам. Таким образом, не всегда предпочтение или даже намерение купить ведет к фактическому приобретению товара.

Поведение потребителя после совершения покупки

Поведение потребителя после совершения покупки

Этап процесса принятия решения о покупке, на котором потребитель предпринимает дальнейшие действия после приобретения товара, основываясь на чувстве удовлетворенности или неудовлетворенности.

Работа маркетолога отнюдь не заканчивается в тот момент, когда покупатель приобретает товар. После покупки потребитель испытывает чувство либо удовлетворения, либо неудовлетворения. Чем же определяется **поведение потребителя после совершения покупки** (postpurchase behavior)? 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 восхищен.

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** (*cognitive dissonance*), 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 он 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.³⁵

Внутренний конфликт

Ощущение неудовлетворенности, вызываемое сомнениями в правильности выбора, которые возникают после совершения покупки.

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 — удовлетворить. Удовлетворенный покупатель приобретает товар повторно, становится 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 вызывать их *восхищение* (см. врезку “Маркетинг в действии 5.2”).

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, недовольных компанией, сообщают о своем печальном опыте более чем 20 другим потребителям. 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. Только так компания сможет узнать, хорошо ли она работает и что можно улучшить. *3M Company* заявила, что две трети идей новых продуктов появляются, когда сотрудники прислушиваются к жалобам покупателей. Но просто прислушиваться к ним недостаточно — компания должна конструктивно реагировать на жалобы, которые она получает.

Но как компания должна поступать с неудовлетворенными потребителями? Стараться их удовлетворить! Как минимум, большинство компаний сообщают своим клиентам бесплатные телефонные номера и адреса Web-сайтов, по которым клиенты могут обращаться со своими жалобами, пожеланиями и предложениями. Например, за 25 лет своего существования “горячая линия” *Helpline* (1-800-GERBER), учрежденная компанией *Gerber*, получила несколько миллионов звонков. Эта компания предоставляет услуги по присмотру за детьми, а по указанной “горячей линии” можно получить любой совет на эту тему. Служащие *Helpline* в основном сами являются матерями и бабушками; “горячая линия” работает круглый год без выходных 24 часа в сутки, получая по 2400 звонков в день. Кроме того, клиенты могут обратиться на Web-сайт *Gerber* (www.gerber.com/contactus), указав на этом Web-сайте свой телефонный номер. Впоследствии кто-либо из сотрудников *Gerber* обязательно позвонит по этому номеру.

Изучая решения о покупках, маркетологи получают возможность изыскивать способы оказания помощи потребителям в процессе принятия таких решений. Если, например, потребители не покупают новый продукт потому, что не ощущают потребности в нем, то специалистам по маркетингу следует составить такие “рекламные послания”, которые иницируют эту потребность и показывают, как этот продукт позволяет решать соответствующие проблемы клиентов. Если же клиенты знают об этом продукте, но не покупают его потому, что у них сложились неблагоприятные представления о нем, маркетолог должен изыскать способы изменить либо сам продукт, либо представления клиентов об этом продукте.

Маркетинг в действии 5.2

***Lexus*: как вызвать у клиентов восхищение, чтобы заставить их вернуться вновь**

Закройте на минутку глаза и нарисуйте в своем воображении типичного дилера. Картина, которую нарисовало ваше воображение, не очень-то впечатлила вас? Но если вы поговорите с кем-либо из своих знакомых, которые недавно купили автомобиль марки *Lexus*, не сомневаемся, что картина получится совсем другой. Типичный дилер *Lexus* выглядит... совершенно нетипично. А кое-кто из дилеров *Lexus* готов буквально на все, чтобы оставить о себе добрые воспоминания у клиентов и заставить их вернуться к себе еще не один раз.

Джордан Кейс (*Jordan Case*) строит грандиозные планы расширения своего бизнеса. Он уже обеспечил себе беспроводный доступ к Интернету. Он уже построил у себя кафе. Он уже сооружает у себя небольшую площадку для игры в гольф, на которой его клиенты смогут оттачивать свое мастерство, ожидая своей очереди на обслуживание. Джордан Кейс не является управляющим шикарной гостиницы или фешенебельного ресторана. Он является президентом *Park Place Lexus*, агентства по продаже автомобилей, располагающего двумя дилерскими центрами в районе Далласа. Джордан Кейс гордится тем, что его дилерские центры не имеют практически ничего общего с образом типичного для нашего времени дилерского центра. “Как правило, процедура покупки нового автомобиля не относится к числу занятий, доставляющих человеку особое удовольствие, — говорит Джордан Кейс. — Мы стремимся к тому, чтобы эта процедура до-

ставляла нашим клиентам максимум удовольствия". Помимо кафе, площадки для игры в гольф и беспроводного доступа к Интернету клиенты могут пользоваться такими дополнительными услугами, как бесплатная мойка автомобилей и предоставление портативных DVD-плееров с фильмами, которыми могут пользоваться клиенты, ожидающие своей очереди на обслуживание.

Эти идеи являются результатом поддержания постоянной обратной связи с клиентами, в том числе результатом проведения фокус-группы, состоящей из более чем 20 клиентов (среди которых есть владельцы не только Lexus, но и других моделей автомобилей). По результатам проведения фокус-группы одни идеи были отвергнуты (например, идея маникюра во время ожидания очереди на обслуживание), а другие, наоборот, горячо поддержаны (например, мысль о том, что время ожидания клиентом только что купленного им автомобиля не должно превышать двух минут). "У нас не принято экономить на обслуживании клиентов, — говорит один из сотрудников Park Place Lexus. — Дилер тратит огромные суммы на оборудование интерьера. Обстановка у нас ничуть не хуже, чем в гостиницах Ritz-Carlton. Обратите внимание: у нас повсюду живые цветы. В прошлом году усилия Park Place Lexus, направленные на повышение качества обслуживания клиентов, были отмечены престижной премией правительства США Malcolm Baldrige National Quality Award. Между прочим, за всю 18-летнюю историю существования Malcolm Baldrige National Quality Award именно Park Place Lexus оказался первым из автомобильных дилеров, получивших эту премию".

Lexus отдает себе отчет в том, что настоящий маркетинг не заканчивается продажей соответствующего продукта или услуги. Важное условие формирования долгосрочных отношений с клиентами заключается в том, чтобы сделать клиентов счастливыми после продажи. У всех автомобильных дилеров страны единая цель: вызвать восхищение клиентов и заставить их возвращаться к себе вновь и вновь. Lexus полагает, что если вы "вызовете восхищение клиента и будете продолжать вызывать его восхищение, он станет вашим пожизненным клиентом". Кроме того, Lexus осознает истинную ценность клиента: по оценкам самой Lexus, средняя пожизненная стоимость клиента Lexus равняется 600 тыс. долл.

Несмотря на все блага, которые Park Place Lexus предлагает своим клиентам, лишь незначительная доля клиентов Lexus проводит много времени в этом дилерском центре. Lexus отдает себе отчет в том, что идеальный визит в дилерский центр — это визит, который отнимает минимум времени. Если же речь идет об обслуживании уже купленных автомобилей, то лучше всего, если такой визит вообще не состоится. Поэтому свою главную задачу Lexus видит в том, чтобы производить высококачественные автомобили, т.е. автомобили, требующие минимального техобслуживания. В своем соглашении "Lexus Covenant" компания объявляет свои автомобили "лучшими автомобилями всех времен и народов". Регулярно проводимые отраслевые опросы свидетельствуют о том, что по показателям качества Lexus занимает неизменно высокие места. Согласно результатам прошлогоднего исследования Initial Quality Study, проведенного компанией J.D. Power, автомобили Lexus заняли первые места в 6 из 19 сегментов моделей. Никакой другой из брендов — за исключением бренда Toyota, который занял первые места по четырем категориям — не лидировал более чем в одном сегменте. По результатам этого ежегодного исследования Lexus пять раз становился лучшим автомобилем за последние шесть лет.

Однако, когда автомобиль все же нуждается в техобслуживании, Lexus делает все от нее зависящее, чтобы сделать этот процесс как можно более легким и безболезненным. Большинство дилеров Lexus сами приезжают за вашим автомобилем, забирают его, ремонтируют и доставляют вам домой. Автомобиль возвращают вам без единого пятныш-

ка и без единой царапины благодаря дополнительной очистке кузова, а также устранению дефектов внутренней кожаной отделки. Более того, вы, наверное, удивитесь, когда услышите, что двери вашего автомобиля закрываются со щелчком, характерным для нового автомобиля, только что сошедшего с заводского конвейера (в этом также заслуга механиков, занимавшихся техобслуживанием вашего автомобиля). “В следующий раз моя жена будет покупать только Lexus, — говорит один из нынешних удовлетворенных владельцев Lexus. — Работники центра техобслуживания явились ко мне на дом, забрали автомобиль, заменили в нем масло, очистили кузов и внутреннюю отделку от пятен и царапин и вернули его домой. Компания не просто продала мне этот автомобиль. Она обязалась заботиться о нем до тех пор, пока я не куплю другой автомобиль”.

А когда клиент сам приезжает в центр техобслуживания, его машину ремонтируют в предельно сжатые сроки. Дилеры понимают, что у их клиентов всегда есть деньги, но далеко не всегда есть свободное время. Поэтому дилеры, такие как Майк Салливан (Mike Sullivan) из Калифорнии, сейчас проводят испытания системы, в которой для выполнения техобслуживания автомобиля после 35 тысяч миль пробега используются три автомеханика вместо одного. Такая система позволяет в два раза сократить время ожидания клиента. “Я занимаюсь не автомобильным бизнесом, — говорит один из дилеров. — Я занимаюсь сервисным бизнесом”.

Согласно Web-сайту Lexus с самого начала своей деятельности эта компания вознамерилась “революционизировать представления людей об автомобиле, создавая автомобили высочайшего качества и опираясь на дилеров, которые формируют у клиентов такой благоприятный опыт приобретения и эксплуатации автомобилей, какого еще не видел наш мир. Мы поклялись относиться к своему клиенту, как к очень важной персоне. Мы поклялись делать все в лучшем виде с первого раза. Мы обещали, что постараемся превзойти самые смелые ожидания наших клиентов”. Джордан Кейс (Jordan Case) из Park Place Lexus полностью поддерживает эту философию: “Вы должны добросовестно и своевременно выполнять свою работу. Вы должны заставить клиента почувствовать, что самый главный здесь — он, а не кто-нибудь другой”.

В Lexus принято считать, что превзойти ожидания клиентов означает выполнять даже такие их запросы, какие, на первый взгляд, кажутся сумасбродными. Дэйв Уилсон (Dave Wilson), владелец нескольких дилерских центров Lexus в Южной Калифорнии, рассказывает о письме от одного рассерженного владельца автомобиля Lexus, который потратил 374 долл. на ремонт своего автомобиля у одного из дилеров. До этого у него было четыре автомобиля Lexus, с которыми у него не было вообще никаких проблем. В своем письме он сообщал, что отказывается платить за ремонт своего нынешнего автомобиля. Оказывается, он полагал, что техобслуживание этих автомобилей выполняется бесплатно. “Ему казалось, что его Lexus вообще не нуждается в обслуживании, — говорит Дэйв Уилсон. — Он наездил на своем автомобиле 60 тысяч миль и еще ни разу не менял масло”. Дэйв Уилсон вернул этому клиенту его 374 долл.

Как бы ни складывались обстоятельства, Lexus никогда не отказывалась от своих амбициозных обещаний, касающихся удовлетворения клиентов. Компания создала самых удовлетворенных в мире владельцев автомобилей. Lexus регулярно занимает первые места не только по рейтингам качества *J.D. Power*, но и по рейтингам удовлетворенности клиентов, причем не только в Соединенных Штатах, но и во всем мире. В 2004 году в Великобритании Lexus получил наивысший рейтинг удовлетворенности клиентов (*J.D. Power*) за всю 12-летнюю историю определения этих рейтингов. Высокая удовлетворенность клиентов оборачивается высокими объемами продаж и высокой лояльностью клиентов. В прошлом году — шестой год подряд! — Lexus оказался самым прода-

ваемым автомобилем класса "люкс" в этой стране. А тот, кто однажды оказался клиентом Lexus, остается ее клиентом навсегда. Это утверждение справедливо по крайней мере в отношении тех 84% клиентов, которые когда-то воспользовались услугами автомобильных дилеров Lexus.

Источники. Пример Park Place Lexus заимствован из статьи Julia Chang, "At Your Service", *Sales & Marketing Management*, June 2006, pp. 42–43. Другая информация и цитаты заимствованы из статей Steve Finlay, "At Least She Put Fuel in It", *Ward's Dealer Business*, August 1, 2003; "Lexus Roars for Loyal Customers", *B&T Magazine*, November 27, 2003; Jeremy W. Peters, "Lexus Tops Owners Survey for Fifth Year", *New York Times*, May 19, 2005, p. C10; "Porsche Tops Quality Survey: Toyota, Lexus Top Most Vehicle Segments in Revised J.D. Power Initial Quality Study", June 8, 2006, этот материал получен на Web-сайте www.cnn.com/2006/AUTOS/06/07/jdpower_iqs/index.html; "Lexus Covenant", с этим материалом можно ознакомиться на Web-сайте www.lexus.com/about/corporate/covenant.html, December 2006.

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, в которой совершается покупка.

Теперь рассмотрим, как покупатель подходит к выбору товара-новинки. **Товар-новинка** (new product) — 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** (adoption process) мы понимаем, как "мыслительный процесс, через который проходит человек от момента, когда впервые услышал о новинке, до момента ее полного принятия", а **принятие** — как решение человека стать пользователем товара.³⁶

Товар-новинка

Товар, услуга или идея, воспринимаемая потенциальным покупателем как нечто новое.

Процесс принятия

Мыслительный процесс, через который проходит человек от момента, когда впервые услышал о новинке, до момента ее полного принятия.

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 несколько категорий (рис. 5.7). На начальном этапе восприятие идет медленно, затем количество потребителей, принимающих новый товар, увеличивается. Численность 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.

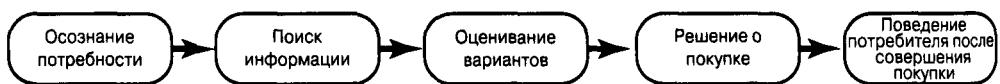


Рис. 5.7. Типы потребителей по скорости принятия товара-новинки

Источник. Перепечатывается с разрешения Free Press, подразделения Simon & Schuster, из книги Everett M. Rogers, *Diffusion of Innovations*, Fifth edition. Copyright © 2003 by the Free Press.

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 бывают лидерами, но принимают новые товары раньше сред-

него 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 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.

Влияние свойств товара на скорость его принятия

Свойства товара-новинки влияют на темпы его принятия. Одни товары завоевывают популярность почти мгновенно (например, устройства iPod), а у других на это уходят долгие годы (так было с телевизорами с высокой четкостью изображения). На темпы принятия нового товара основное влияние оказывают пять его свойств. Рассмотрим в качестве примера телевизоры с высокой четкостью изображения.

- *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 высокой четкостью изображения (например, они отличаются очень высоким качеством изображения, что приводит к снижению нагрузки на зрение пользователя), тем быстрее он примет эту новинку.
- *Совместимость.* Степень соответствия нового товара желаниям и опыту потенциальных потребителей. Например, телевизоры с высокой четкостью изображения хорошо сочетаются с образом жизни семей высшего слоя среднего класса.
- *Сложность.* Насколько трудно понять суть товара-новинки или научиться им пользоваться. Телевизоры с высокой четкостью изображения 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 высокой четкостью изображения стоят дорого. Скорость их принятия возрастет, если покупатели могут брать такие телевизоры в аренду с возможностью последующего полного выкупа.
- *Возможность демонстрации.* Можно ли продемонстрировать новый товар другим людям или рассказать о нем. Телевизор с высокой четкостью изображения 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 между собой, 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 по ее приготовлению. 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.

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 ваннных комнатах англичан обычно не бывает розеток. Другие различия являются следствием традиций. В Японии, например, традиционно ценятся скромность и почтительность, поэтому потребители возмущаются, 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. Вопрос о том, следует ли адаптировать или, наоборот, стандартизировать маркетинговый комплекс по всей совокупности международных рынков, вызвал в последние годы оживленные дискуссии среди специалистов. Мы еще вернемся к нему в главе 19.

Примечания

1. Цитаты и прочая информация заимствованы из статей Greg Schneider, "Rebels with Disposable Income; Aging Baby Boomers Line Up to Buy High-End Versions of Youthful Indulgences", *Washington Post*, April 27, 2003, p. F1; Ian P. Murphy, "Aided by Research, Harley Goes Whole Hog", *Marketing News*, December 2, 1996, p. 16, 17; Ted Bolton, "Tattooed Call Letters: The Ultimate Test of Brand Loyalty", этот материал получен с Web-сайта <http://www.boltonresearch.com>, April 2003; Jay Palmer, "Vroom at the Top", *Barron's*, March 29, 2004, pp. 17–18; Chris Woodyard, "Motorcycle Sales Rev Up to Top 1 Million", *USA Today*, January 20, 2005; Marc Gerstein, "The Road Ahead for Harley", *Reuters*, April 13, 2006; и Web-сайт Harley-Davidson www.harley-davidson.com, December 2006.
2. Показатели ВВП заимствованы из *The World Fact Book*, July 11, 2006; соответствующая информация получена с Web-сайта www.cia.gov/cia/publications/factbook/geos/us.html. Показатели, касающиеся населения страны, заимствованы из World POPClock, U.S. Census Bureau, www.census.gov, September 2006. На этом Web-сайте можно найти постоянно обновляемые прогнозы, касающиеся населения США и мира в целом.
3. Jim Edwards, "Why Buy?", *Brandweek*, October 5, 2005, pp. 21–24.
4. Статистические данные из статей Deborah L. Vence, "Avoid Shortcuts: Hispanic Audience Requires Distinct, Inventive Marketing", *Marketing News*, February 15, 2006, pp. 23–24; "Hispanics in Business", *Fortune*, April 3, 2006, pp. 132–133; Stanley Perman, "How to Tap the Hispanic Market", *BusinessWeek Online*, July 12, 2006, этот материал получен на Web-сайте www.businessweek.com; и отчеты U.S. Census Bureau, с которыми можно ознакомиться на Web-сайте www.census.gov, September 2006.
5. Joel Russell, "Big Spenders: Top 50 Advertisers in Hispanic TV and Print Media 2005", *Hispanic Business*, December 2005; этот материал получен на Web-сайте <http://www.hispanicbusiness.com>.
6. Этот пример заимствован из статьи Sean Gregory, "Diapers for Fatima", *Time*, January 18, 2005; этот материал получен на Web-сайте www.time.com с информацией из http://pg.com/company/who_we_are/diversity/multi/hispanic.jhtml, August 2006.
7. Louise Witt, "Color Code Red", *American Demographics*, February 2004, pp. 23–25; Vence, "Companies Target Lifestyle Segments", p. 13; Sonia Alleyne, "Diversity Leader", *Black Enterprise*, March 2005, p. 54; "Increasingly Affluent African American Market Set to Reach \$981 Billion by 2010", *PR Newswire*, February 22, 2006; и отчеты U.S. Census Bureau, с которыми можно ознакомиться на Web-сайте www.census.gov, August 2006.
8. "Facts about Mahogany", с этим материалом можно ознакомиться на Web-сайте http://pressroom.hallmark.com/mahogany_cards_facts.html, July 2006.
9. См. Mike Beirne, "Has This GROUP Been Left BEHIND?", *Brandweek*, March 14, 2005, pp. 33–36.
10. Информация получена на Web-сайте www.communityconnect.com/advertise.html, August 2006; и перечень наиболее популярных afro-американских Web-сайтов на www.blackwebportal.com/web/web_bwptop30.cfm, August 2006.
11. См. Vence, "Companies Target Lifestyle Segments", p. 13; отчеты U.S. Census Bureau, с которыми можно ознакомиться на Web-сайте www.census.gov, July 2006; и Randi Schmelzer, "The Asian Answer", *PR Week*, March 13, 2006.
12. Jeffrey M. Humphreys, "The Multicultural Economy 2004", *Georgia Business and Economic Conditions*, The Selig Center for Economic Growth, third quarter 2004; Christopherr reynolds, "Far East Moves West", *American Demographics*, October 2004, p. 56; Mike Troy, "Wal-Mart Unveils Asian Ad Campaign", *DSN Retailing Today*, April 11, 2005, pp. 5–6; Randi Schmelzer, "The Asian Answer", *PR Week*, March 13, 2006; и U.S. Internet Industry Association, *Proposed Legislation and Its Impact on Consumer's Use of Broadband and IP Services*, этот материал получен на Web-сайте www.usiia.org, April 11, 2006.

13. Rong-Gong, Lin II, "Wal-Mart Pursues Asian Americans", *Los Angeles Times*, April 2, 2005, p. C1; и Randi Schmelzer, "The Asian Answer", *PR Week*, March 13, 2006, p. 1.
14. Информация получена на Web-сайте www.census.gov, September 2006.
15. См. Edward Keller and Jonathan Berry, *The Influentials* (New York, NY: The Free Press, 2003); John Battelle, "The Net of Influence", *Business 2.0*, March 2004, p. 70; Alicia Clegg, "Following the Leaders", *Marketing Week*, September 30, 2004, pp. 47–49; Ronald E. Goldsmith, "The Influentials", *Journal of Product & Brand Management*, 2005, pp. 371–372; Matthew Creamer, "Study: Go Traditional to Influence Influencers", *Advertising Age*, March 7, 2005, p. 8; и Dave Balter and Ed Keller, "In Search of True Marketplace Influencers", *Advertising Age*, December 5, 2005, p. 22.
16. Anya Kamenetz, "The Network Unbound", *Fast Company*, June 2006, pp. 69–73.
17. Saul Hansell, "For MySpace, Making Friends Was Easy. Big Profit Is Tougher", *New York Times*, April 23, 2006, p. 3.1.
18. Цитаты и прочая информация заимствованы из статьи "Colored Vision Adidas Unleashes Seven-Film Mobile Media", *Boards*, May 2006, p. 15.
19. Цитата заимствована из статьи Anya Kamenetz, "The Network Unbound", *Fast Company*, June 2006, p. 73. См. также Julie Bosman, "Chevy Tries a Write-Your-Own-Ad Approach", *New York Times*, April 4, 2006, p. C1.
20. См. Sharon Goldman Edry, "No Longer Just Fun and Games", *American Demographics*, May 2001, pp. 36–38; Pallavi Gogoi, "I Am Woman, Hear Me Shop", *BusinessWeek Online*, February 14, 2005, этот материал получен на Web-сайте www.bwonline.com; Amy Gillentine, "Marketing Groups Ignore Women at Their Own Peril", *Colorado Springs Business Journal*, January 20, 2006; и "Finance and Economics: A Guide to Womenomics", *Economist*, April 15, 2006, p. 80.
21. Заимствовано из статьи Pallavi Gogoi, "Meet Jane Geek", *BusinessWeek*, November 28, 2005, pp. 94–95.
22. Kevin Downey, "What Children Teach Their Parents", *Broadcasting & Cable*, March 13, 2006, p. 26.
23. Alice Dragoon, "How to Do Customer Segmentation Right", *CIO*, October 1, 2005, p. 1.
24. Цитаты и примеры заимствованы с Web-сайта www.carhartt.com, September 2006.
25. См. Rebecca Piirto, "Measuring Minds in the 1990s", *American Demographics*, December 1990, pp. 35–39; и Rebecca Piirto, "VALS the Second Time", *American Demographics*, July 1991, p. 6. Информация и примеры, связанные с VALS, получены на Web-сайтах www.sric-bi.com?VALS/types.shtml и www.sric-bi.com/VALS/projects.shtml, December 2006.
26. Jennifer Aaker, "Dimensions of Measuring Brand Personality", *Journal of Marketing Research*, August 1997, pp. 347–356. См. также Aaker, "The Malleable Self: The Role of Self Expression in Persuasion", *Journal of Marketing Research*, May 1999, pp. 45–57; и Audrey Azoulay and Jean-Noel Kapferer, "Do Brand Personality Scales Really Measure Brand Personality?", *Journal of Brand Management*, November 2003, p. 143.
27. Seth Stevenson, "Ad Report Card: Mac Attack", June 19, 2006; этот материал получен на Web-сайте www.slate.com/id/2143810.
28. Annetta Miller and Dody Tsiantar, "Psyching Out Consumers", *Newsweek*, February 27, 1989, pp. 46–47. См. также книгу Leon G. Schiffman and Leslie Lazar Kanuk, *Consumer Behavior*, 9th ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2007), chapter 4.
29. См. Abraham H. Maslow, "A Theory of Human Motivation", *Psychological Review*, 50 (1943), pp. 370–396. См. также Maslow, *Motivation and Personality*, 3rd ed. (New York: HarperCollins Publishers, 1987); и Barbara Marx Hubbard, "Seeking Our Future Potentials", *The Futurist*, May 1998, pp. 29–32.
30. Charles Pappas, "Ad Nauseam", *Advertising Age*, July 10, 2000, pp. 16–18. См. также Mark Ritson, "Marketers Need to Find a Way to Control the Contagion of Clutter", *Marketing*, March 6, 2003, p. 16; и David H. Freedman, "The Future of Advertising Is Here", *Inc.*, August 2005, pp. 70–78.
31. Bob Garfield, "'Subliminal' Seduction and Other Urban Myths", *Advertising Age*, September 18, 2000, pp. 4, 105. См. также "We Have Ways of Making You Think", *Marketing Week*, September 25, 2003, p. 14; Si Cantwell, "Common Sense; Scrutiny Helps Catch Catchy Ads", *Wilmington Star-News*,

- April 1, 2004, p. 1B; и Allison Motluk, "Subliminal Advertising May Work After All", April 28, 2006, этот материал получен на Web-сайте www.newscientist.com.
32. Rebecca Flass, "'Got Milk?' Takes a Serious Look Inside the Body", *Adweek*, January 27, 2003, p. 5; Katie Koppenhoefer, "MilkPEP Ads Make Big Impact with Hispanics", press release, International Dairy Foods Association, March 3, 2003; этот материал получен на Web-сайте www.idfa.org/news/gotmilk/2003/milkrepads.cfm; Jeff Manning and Kevin Lane Keller, "Got Advertising That Works?", *Marketing Management*, January–February 2004, pp. 16–20; и информация с Web-сайта www.whymilk.com, November 2006.
33. Более глубокое обсуждение процесса принятия решений покупателем см. в книге Philip Kotler and Kevin Lane Keller, *Marketing Management*, 12th ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2006), pp. 191–203.
34. Douglas Pruden and Terry G. Vavra, "Controlling the Grapevine", *Marketing Management*, July–August 2004, pp. 25–30. См. также John Goodman, "Treat Your Customers as Prime Media Reps", *Brandweek*, September 12, 2005, pp. 16–17.
35. См. Leon Festinger, *A Theory of Cognitive Dissonance* (Stanford, CA: Stanford University Press, 1957); Leon G. Schiffman and Leslie Lazar Kanuk, *Consumer Behavior*, 9th ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2007), pp. 219–220; Patti Williams and Jennifer L. Aaker, "Can Mixed Emotions Coexist?" PUBLICATION?, March 2002, pp. 636–649; Adam Ferrier, "Young Are Not Marketing Savvy; They're Suckers", *B&T Weekly*, October 22, 2004, p. 13; и "Cognitive Dissonance and the Stability of Service Quality Perceptions", *The Journal of Services Marketing*, 2004, p. 433+.
36. Последующее обсуждение основано на работе Эверетта М. Роджерса. См. его книгу Everett M. Rogers, *Diffusion of Innovations*, 5th ed. (New York: Free Press, 2003). См. также статьи Eric Waarts, Yvonne M. van Everdingen, and Jos van Hilleegersberg, "The Dynamics of Factors Affecting the Adoption of Innovations", *The Journal of Product Innovation Management*, November 2002, pp. 412–423; Chaun-Fong Shih and Alladi Venkatesh, "Beyond Adoption: Development and Application of a Use-Diffusion Model", *Journal of Marketing*, January 2004, pp. 59–72; и Richard R. Nelson, Alexander Peterhansl, and Bhaven Sampat, "Why and How Innovations Get Adopted: A Tale of Four Models", *Industrial and Corporate Change*, October 2004, pp. 679–699.

ГЛАВА 6 Поведение промышленных потребителей на промышленных рынках

**ИЗУЧИВ ЭТУ ГЛАВУ, ВЫ
ДОЛЖНЫ УМЕТЬ:**

1. дать определение промышленного рынка и объяснить, чем отличаются промышленные рынки от потребительских;
2. назвать основные факторы, влияющие на поведение промышленных покупателей;
3. дать определение процесса принятия решения о покупке предприятиями и перечислить основные его этапы;
4. сравнить институциональные и государственные рынки и объяснить, как институциональные и государственные покупатели принимают решения о покупке.

ВВОДНЫЙ ОБЗОР ОСНОВНЫХ КОНЦЕПЦИЙ

В предыдущей главе речь шла о покупательском поведении *конечного потребителя* и факторах, которые на него влияют. В настоящей главе мы рассмотрим ту же самую тему применительно к *промышленным клиентам*, т.е. клиентам, которые покупают товары и услуги для использования в производстве собственных продуктов и услуг или для перепродажи третьим лицам.

Начнем главу с истории компании *UPS*. Она, наверное, известна вам как компания, занимающаяся доставкой *небольших посылок, бандеролей и других* подобных почтовых отправок, услугами которого может воспользоваться любое частное лицо (например, вы или я). Оказывается, однако, что источником основных доходов *UPS* являются не физические лица, такие как вы или я, а *крупные промышленные* клиенты. Чтобы пользоваться успехом на своих промышленных рынках, *UPS* приходится делать гораздо больше, чем просто принимать посылки и бандероли и доставлять их адресатам. Этой компании приходится работать в тесном контакте со своими промышленными клиентами, чтобы стать для них стратегическим логистическим партнером.

При упоминании об *UPS* в воображении большинства людей возникает один из хорошо знакомых им грузовиков горчичного цвета, в кабине которого сидит дружелюбно настроенный водитель, развозящий по ближайшим окрестностям посылки и бандероли, предназначенные для частных получателей. Такая картина вполне соответствует действительности. В наши дни 88 тысяч грузовиков горчичного цвета, принадлежащих этой компании, ежегодно доставляют получателям более чем 3,75 миллиарда посылок и бандеролей, т.е. в среднем 14,8 миллиона почтовых отправок за день.

У большинства из нас грузовики компании *UPS* вызывают приятные воспоминания о доставленных нам когда-то посылках. Если вы закроете глаза и сосредоточитесь, то наверняка сможете явственно представить себе шум грузовика компании *UPS*, останавливающегося перед вашим домом. Даже характерный цвет этих грузовиков означает для постоянных клиентов *UPS* нечто особенное. «Уже давно нашу компанию многие называют не иначе как «Большой и коричневый», — говорит один из руководителей маркетингового подразделения *UPS*. — Людям нравятся наши водители, людям нравятся наши грузовики горчичного цвета, людям нравится все, что делает наша компания». Именно это послужило причиной появления на свет нынешней рекламной темы *UPS* — «Что еще наш «Большой и коричневый» может сделать для вас?»

Для большинства индивидуальных клиентов ответ на вопрос «Что еще наш «Большой и коричневый» может сделать для вас?» кажется вполне очевидным: «Доставить мою посылку адресату как можно скорее». Однако большинство своих доходов компания *UPS* получает не от индивидуальных клиентов, которым доставляются посылки и бандероли, а от промышленных клиентов, которые отправляют эти посылки и бандероли. А для этих промышленных клиентов *UPS* делает гораздо больше, чем для какой-нибудь бабушки, которой *UPS* обеспечивает своевременную доставку ее посылки к дню рождения своего драгоценного внука. В то время как индивидуальные клиенты ценят *UPS* за быструю, дружелюбную и сравнительно дешевую доставку их почтовых отправок, потребности промышленных клиентов, как правило, оказываются гораздо более сложными и разнообразными.

Для промышленных клиентов доставка посылок и бандеролей — это лишь часть гораздо более сложного логистического процесса, другими составными частями которого являются заказы на поставку, товарно-материальные запасы, контроль состояния исполнения заказов, счета-фактуры, платежи, возвращенные товары и парк средств доставки. Помимо потока физических отправок, компаниям приходится также обрабатывать потоки сопутствующей информации и денежные потоки. Им требуется своевременная информация о грузах — их конкретном содержании, их текущем местонахождении, их получателе, времени их доставки, а также о величине уже произведенной и предстоящей оплаты. *UPS* отдает себе отчет в том, что для многих компаний все эти повседневные логистические проблемы могут превратиться в настоящий кошмар. Кроме того, большинство компаний не рассматривает эти виды деятельности как стратегические компетенции, которые обеспечивают конкурентное преимущество.

И вот здесь-то на арену выступает «Большой и коричневый». Со всеми перечисленными выше задачами *UPS* справляется лучше, чем кто бы то ни было. За многие годы своего существования *UPS* научилась решать гораздо более сложные задачи, чем просто своевременная доставка почтовых отправок индивидуальным клиентам. Сейчас *UPS* — это корпоративный гигант стоимостью 43 млрд. долл., предлагающий своим промышленным клиентам весьма широкий спектр логистических решений. *UPS* занимается логистикой, предоставляя своим клиентам возможность сосредоточить усилия на том, что они умеют делать лучше всего. *UPS* предлагает своим клиентам многие виды услуг, начиная с доставки посылок и бандеролей наземным и воздушным транспортом, доставки грузов по воздуху,

морю, железным и автомобильным дорогам и почтовых услуг и заканчивая управлением товарно-материальными запасами, предоставлением логистических услуг, управлением международной торговлей, предложением программных решений управления логистикой и решений в области электронной торговли (e-commerce) и даже оказанием финансовых услуг. В том, что касается оказания логистических услуг — в Соединенных Штатах или за рубежом, — на данный момент *UPS* нет равных во всем мире.

UPS располагает ресурсами, необходимыми для реализации логистических потребностей компаний практически любого размера. В *UPS* в настоящее время работает около 407 тысяч человек, она располагает примерно 92 тысячами транспортных средств (автомобилей для перевозки посылок и бандеролей, фургонов, тягачей и мотоциклов), 600 самолетами и примерно 1800 складскими помещениями в 200 странах. В настоящее время *UPS* перевозит почти 6% внутреннего валового продукта в Соединенных Штатах, ежедневно обеспечивает связь 1,8 миллиона продавцов с 6,1 миллионом покупателей и обрабатывает еженедельно свыше 460 миллионов электронных транзакций. *UPS* обслуживает 90% населения мира и 99% компаний, входящих в перечень Fortune 1000. Каждый год *UPS* инвестирует 1 млрд. долл. в информационные технологии, которые эффективно поддерживают ее высокосинхронизированные и выполняемые точно в срок логистические услуги и снабжают ее клиентов информацией в каждой точке процесса.

Помимо доставки посылок и бандеролей на территории Соединенных Штатов, *UPS* оказывает помощь своим промышленным клиентам в решении проблем, связанных с международной доставкой грузов, выполняя ежедневно примерно 700 международных полетов в 377 пунктов назначения в разных странах мира. Например, несмотря на то что большинство индивидуальных клиентов не нуждаются в доставке их почтовых отправок в Китай (или из Китая) в течение суток, многие компании нуждаются в оперативной доставке грузов в этот бурно развивающийся регион (или из него). *UPS* помогает обеспечивать своевременную доставку в самые отдаленные уголки мира важных деловых документов, прототипов, товаров, представляющих высокую ценность (например, полупроводников), а также запчастей, необходимых для срочного ремонта оборудования.

UPS даже предлагает своим клиентам ускоренное таможенное обслуживание. Речь идет об ускоренных процедурах осмотра и таможенной очистки, которые позволяют ускорить доставку грузов в Соединенные Штаты. «Когда вы занимаетесь международной торговлей, все ваши инвестиции могут «повиснуть в воздухе» из-за какой-нибудь одной статьи в договоре, — говорит один из руководителей *UPS*. — Мы доставляем ваш груз через океаны, горы и пустыни только для того, чтобы он застрял на таможне из-за проблем, вызванных положениями главы 3, части 319, правила 40-2 CFR, статьи 7... Предоставьте решение подобных проблем *UPS*».

Помимо доставки почтовых отправок, *UPS* оказывает своим промышленным клиентам широкий спектр финансовых услуг. Например, подразделение *UPS Capital* проводит операции со счетами к получению своих клиентов: грузоотправители *UPS* могут выбрать немедленный вариант оплаты и поручить *UPS* взимание соответствующего платежа с получателя груза. К числу других финансовых услуг, оказываемых *UPS*, относятся обслуживание кредитных карточек для мелких компаний и программы финансирования товарно-материальных запасов, аренда оборудования, а также финансирование активов. *UPS* даже купила банк с целью поддержки операций, выполняемых подразделением *UPS Capital*.

На более глубоком уровне *UPS* может предоставлять консультации и технические ресурсы с целью оказания помощи крупным и мелким промышленным клиентам в деле совершенствования их собственных логистических операций. Подразделение *UPS Consulting* консультирует компании по вопросам перестройки их логистических систем с целью при-

ведения их в более точное соответствие с бизнес-стратегиями. Подразделение UPS Supply Chain Solutions помогает клиентам синхронизировать разнонаправленные потоки товаров, денежных средств и информации в целях их поставки. Подразделение UPS Logistics Technologies предоставляет программное обеспечение, которое повышает эффективность клиентских систем распределения, включая оптимизацию маршрутов на уровне улиц, планирование территорий, выполнение мобильной доставки, беспроводная маршрутизация в режиме реального времени, а также отслеживание перемещения грузов с помощью глобальной системы навигации и определения положения (GPS).

Так что же “Большой и коричневый” может сделать для вас? Оказывается, что ответ на этот вопрос зависит от того, кем вы являетесь. Если речь идет об индивидуальных клиентах, то UPS оказывает простые и чрезвычайно эффективные услуги по доставке посылок и бандеролей соответствующим адресатам, используя для этой цели свои знаменитые грузовики горчичного цвета. Но на своих промышленных рынках UPS стремится устанавливать с клиентами более глубокие и тесные отношения. В рекламной кампании UPS, проводимой под лозунгом “Что еще наш «Большой и коричневый» может сделать для вас?”, принимают участие многочисленные представители бизнеса, обсуждающие то, каким образом широкий спектр услуг, оказываемых компанией UPS, облегчает их работу. Однако эти рекламные обещания не имели бы смысла, если бы не подкреплялись соответствующими действиями. Вот что говорит по этому поводу бывший главный исполнительный директор UPS Джим Келли: “Бренд может оказаться абсолютно пустым и безжизненным, если люди и организация, работающие на этот бренд, не будут на все 100% преданы идее этого бренда и не будут действовать согласно обещаниям этого бренда”.

Для UPS это означает, что работники этой компании, действующие во многих странах мира, должны делать для своих промышленных клиентов гораздо больше, чем просто доставлять посылки и бандероли из пункта А в пункт Б. Они должны закатать рукава и действовать рука об руку с клиентами, помогая решать их сложные логистические проблемы. UPS должна не просто оказывать своим промышленным клиентам услуги по доставке грузов. Она должна стать для них стратегическим логистическим партнером.¹

Так или иначе, большинство крупных компаний продают свою продукцию другим компаниям. Многие известные компании, такие как *DuPont*, *Xerox*, *Boeing*, *IBM*, *Caterpillar* и несметное количество 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 изделия из дробленого зерна серии Big G (*Cheerios*, *Wheaties*, *Total*, *Golden Grahams*); выпечка (*Pillsbury*, *Betty Crocker*); мука *Golden Medal*; сухие завтраки (*Nature Valley*, *Chex Mix*, *Pop Secret*); йогурт *Yoplait Yogurt*; мороженое *Häagen-Dasz* и многое другое. 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.

Поведение промышленных покупателей (*business buyer behavior*) — это поведение организаций, покупающих товары и услуги для использования в целях производства других товаров и услуг, которые продаются, сдаются в аренду или поставляются другим компаниям. Оно также включает поведение компаний, занимающихся розничной или оптовой торговлей. Эти компании приобретают товары для даль-

нейшей их перепродажи или сдачи в аренду с целью извлечения прибыли. Процесс покупки промышленным предприятием (*business buying process*) — это процесс принятия решений, в ходе которого промышленные предприятия определяют потребность в закупаемых товарах и услугах, а также выявляют, оценивают и выбирают наиболее подходящий для себя вариант среди многочисленных поставщиков и марок товара. Компании, продающие свою продукцию другим организациям, должны стремиться как можно лучше изучить рынок промышленных предприятий и поведение таких предприятий.

Поведение промышленных покупателей. Поведение организаций, покупающих товары и услуги для использования в целях производства других товаров и услуг или в целях перепродажи или сдачи этих товаров и услуг в аренду другим компаниям с прибылью для себя.

Процесс покупки промышленным предприятием. Процесс принятия решений, в ходе которого промышленные предприятия определяют потребность в приобретаемых товарах и услугах, а также выявляют, оценивают и выбирают наиболее подходящий для себя вариант среди многочисленных поставщиков и марок товара.

Рынки промышленных предприятий

По своим размерам рынок промышленных предприятий имеет просто *гигантские* масштабы. В сущности, на рынке промышленных 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 производителям транспортных средств, а в качестве запасных частей — предприятиям, имеющим собственный парк автомобилей, грузовиков, автобусов и других транспортных средств.

В некоторой степени промышленные рынки 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 промышленные рынки во многом отличаются от потребительских рынков. Основные различия заключаются в *структуре рынка и спросе, в структуре закупочного центра, в видах решений и процессах принятия решений* (табл. 6.1).

ТАБЛИЦА 6.1. Характеристики промышленного рынка

Структура рынка и спрос

Промышленные рынки представлены *небольшим количеством относительно крупных потребителей.*

Потребители на промышленных рынках *более тесно сконцентрированы географически.*
Спрос на промышленном рынке *произведен* от спроса конечных потребителей готовой продукции.

Спрос на многих промышленных рынках *отличается меньшей эластичностью* в краткосрочном периоде.

Спрос на промышленных рынках *характеризуется большим и быстро меняющимся диапазоном колебаний.*

Особенности процесса закупок

В промышленных закупках *участвует больше потребителей.*

Процесс купли-продажи на промышленном рынке *требует более профессионального подхода.*

Типы и процесс принятия решений

Перед промышленными покупателями *обычно стоят более сложные задачи в процессе совершения покупки.*

Процесс купли-продажи на промышленном рынке *требует соблюдения большего количества формальностей.*

В процессе купли-продажи продавцы и покупатели *сотрудничают более плотно и создают тесные долгосрочные взаимоотношения.*

Структура рынка и спрос

Маркетолог, работающий на промышленном рынке, 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 промышленном рынке судьба компании *Goodyear* зависит от заказов всего нескольких крупных компаний, занимающихся производством автомобилей. Аналогично компания *Black & Decker* продает свои инструменты и оборудование десяткам миллионов конечных потребителей по всему миру. Однако ей приходится продавать эту продукцию посредством трех огромных компаний розничной торговли — *Home Depot, Lowe's* и *Wal-Mart*, — на которые в совокупности приходится более половины объема продаж *Black & Decker.*

Промышленные рынки также *более тесно сконцентрированы географически.* В США больше половины промышленных покупателей сосредоточены в восьми штатах: Калифорния, Нью-Йорк, Огайо, Иллинойс, Мичиган, Техас, Пенсильвания и Нью-Джерси. Кроме того, спрос на товары промышленного назначения считается производным спросом (*derived demand*) — он в конечном счете определяется спросом на потребительские товары. Компании *Hewlett-Packard* и *Dell Computer* по-

купают микропроцессорные “чипы” *Intel*, поскольку потребители покупают персональные компьютеры. Если упадет спрос на персональные компьютеры, то же самое произойдет и со спросом на микропроцессорные “чипы”.

Производный спрос. Спрос на товары промышленного назначения, который в конечном счете произведен (зависим) от спроса на потребительские товары.

Поэтому маркетологи, работающие на промышленном рынке, 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*, чтобы стимулировать спрос на компьютеры с микропроцессором производства *Intel*. Увеличение спроса на компьютеры (на рынке конечных потребителей) вызвало резкий рост спроса на микропроцессоры *Intel* (на промышленном рынке), от чего в конечном итоге выиграла как компания *Intel*, так и компании, производящие компьютеры.

Аналогично компания *INVISTA* рекламирует “тефлон”, выпускаемый компанией *DuPont*, непосредственно конечным потребителям как важный фирменный ингредиент водоотталкивающих и немнущихся тканей и искусственных кож. Вы можете заметить этикетки *Teflon Fabric Protector* на таких линейках одежды, как *Nautica* и *Tommy Hilfiger*, а также на таких брендах домашней мебели, как *Kravel*.¹ Позаботившись о том, чтобы “тефлон” стал известным и привлекательным брендом для конечных покупателей, *INVISTA* повысила тем самым привлекательность своей продукции, содержащей этот ингредиент.

Многие промышленные рынки отличаются *неэластичным спросом*. Это означает, что совокупный спрос на многие товары производственного назначения мало подвержен колебанию цен, особенно в краткосрочном периоде. Падение цен на кожу не заставит производителей обуви покупать значительно больше кожи до тех пор, пока не упадут цены на обувь, что, в свою очередь, повысит на нее спрос.

Наконец, промышленные рынки подвержены колебаниям спроса. Спрос на многие промышленные товары и услуги *меняется в большей степени*, чем спрос на потребительские товары и услуги. Небольшое повышение спроса на потребительские товары может спровоцировать значительное изменение спроса на промышленном рынке. Иногда повышение потребительского спроса только на 10% может стать причиной 200-процентного скачка спроса на промышленном рынке в ближайшем будущем.

Структура закупочного комитета

По сравнению с потребительскими покупками в покупках для нужд предприятия обычно участвует *больше покупателей* и используется *более профессиональный подход*. Обычно покупки для нужд предприятия осуществляются хорошо обученными агентами по закупкам, профессиональная задача которых — покупать как можно выгоднее. Чем сложнее характер закупки, тем выше 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”. 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 такие закупки осуществлять более сложно, покупателям товаров производственного назначения требуется больше времени для принятия решений.

Процесс покупки товаров производственного назначения чаще *более формализован* по сравнению с процессом покупки потребительских товаров. Крупные закупки товаров для нужд предприятия обычно требуют наличия подробной спецификации товаров, письменного оформления заказов на покупку, тщательного отбора поставщиков и официального разрешения руководства компании на проведение сделки.

Наконец, в ходе проведения 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 промышленном рынке, порой очень тесно сотрудничают со своими потребителями на всех стадиях процесса покупки, — начиная с помощи заказчикам в формулировании их проблем и заканчивая поиском решения и послепродажным обслуживанием. 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.

Поддержка поставщиков. Систематическое формирование и развитие сетей поставщиков-партнеров с целью обеспечения надлежащей и надежной поставки продуктов и материалов, которые они используют для производства собственных продуктов или перепродажи другим компаниям.

В последние годы отношения между клиентами и поставщиками меняются, постепенно превращаясь из открыто враждебных в тесные и дружественные. Фактически многие компании-клиенты в настоящее время широко практикуют так называемую *поддержку поставщиков* (supplier development), которая представляет собой систематическое формирование и развитие сетей поставщиков-партнеров с целью обеспечения надлежащей и надежной поставки продуктов и материалов,

которые они используют для производства собственных продуктов или перепродажи другим компаниям. Например, компания *Caterpillar* уже не называет своих закупщиков “агентами по закупкам” — она называет их “менеджерами по закупкам и поддержке поставщиков”. В компании *Wal-Mart* уже нет “Отдела закупок”, зато есть “Отдел поддержки поставщиков”. А гигантская шведская компания *IKEA*, занимающаяся розничной продажей мебели, не просто совершает закупки у своих поставщиков, а глубоко вовлекает их в процесс производства стильного и доступного образа жизни для клиентов *IKEA* (см. врезку “Маркетинг в действии 6.1”).

Поведение покупателей товаров производственного назначения

Маркетолога интересует, в основном, вопрос, как покупатели товаров производственного назначения будут реагировать на те или иные маркетинговые приемы. На рис. 6.1 показана модель поведения 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.³



Рис. 6.1. Модель поведения покупателя товаров производственного назначения

Внутри компании деятельность по закупке подразделяется на две важные составляющие — *закупочный комитет*, в состав которого входят все лица, участвующие

щие 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. 6.1 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

Существуют три основные ситуации совершения закупок.⁴ С одной стороны, это *обычная повторная закупка*, т.е. довольно обыденное дело. С другой — *новая закупка*, которая может потребовать проведения специальных исследований. Между ними находится *измененная повторная закупка*, требующая проведения небольших изменений.

При *обычной повторной закупке* (straight rebuy) 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.

Обычная повторная закупка. Ситуация покупки, при которой предприятие-покупатель делает повторный заказ, не внося в него никаких изменений.

При *измененной повторной закупке* (modified rebuy) 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 заполнить нового клиента.

Измененная повторная закупка. Ситуация покупки, при которой предприятие-покупатель желает изменить спецификацию товара, цену, условия поставки или поставщика товара.

Если компания покупает какой-то товар впервые, она оказывается в ситуации **новой закупки** (*new task*), 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.

Новая закупка. Ситуация покупки, при которой предприятие-покупатель приобретает данный товар или услугу впервые.

На промышленном рынке многие покупатели стремятся найти комплексное решение проблемы у одного продавца. Такой подход получил название комплексных закупок и начал применяться при государственных закупках. 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. Право на такую продажу чаще всего завоевывает фирма, которая готова создать наиболее полную систему, удовлетворяющую потребности соответствующего клиента. Следовательно, **комплексная продажа** (*systems selling*) зачастую представляет собой важную стратегию промышленного маркетинга, позволяющую завоевывать новых клиентов и удерживать их. Например, компания *ChemStation* предлагает своим клиентам комплексное решение проблем, связанных с промышленной очисткой.

Комплексная продажа. Продажа комплексного решения проблемы, когда все необходимые компоненты покупаются у одного поставщика, что устраняет необходимость принятия ряда отдельных решений, неизбежных при покупке у разных поставщиков.

Компания *ChemStation* занимается продажей химических веществ, предназначенных для промышленной очистки, широкому спектру промышленных клиентов, начиная с автомобильных моек и заканчивая ВВС США. Какие бы объекты ни был намерен подвергнуть очистке клиент *ChemStation* — парк автомобилей или фабрику, магазин или ресторан, ликеро-водочный завод или армейскую базу, — каждый раз *ChemStation* предлагает оптимальное решение проблемы очистки. *ChemStation* поставляет тысячи продуктов в сотни отраслей. Однако *ChemStation* не просто продает химические вещества. Во-первых, *ChemStation* работает в тесном контакте с каждым отдельным клиентом над выбором такой формулы моющего вещества, которая удовлетворяла бы специфические потребности этого клиента. *ChemStation* разработала специальные формулы для очистки рук, перьев, яиц, шарфов, флейт, резервуаров с парфюмерными изделиями, косметичек, в которых хранятся предметы для макияжа, литейных форм для изготовления корпусов яхт, грузовиков, перевозящих строительный раствор, океанских траулеров, т.е. практически всего, что только можно вообразить. Кроме того, *ChemStation* поставляет смесь, изготовленную по специальному за-

казу, в резервуар, установленный у клиента. Наконец, *ChemStation* занимается техобслуживанием этого резервуара, контролируя расходование его содержимого и автоматически пополняя запас соответствующей смеси по мере необходимости. Таким образом, *ChemStation* продает своему клиенту целую систему, позволяющую решить его проблемы, связанные со специальной очисткой. Девиз *ChemStation*: “Наша система — решение ваших проблем!” Установление партнерских отношений с отдельным клиентом с целью поиска комплексного решения способствует формированию прочных и долговременных отношений сотрудничества, которые помогают *ChemStation* “выключить из игры” своих конкурентов. Как отмечалось в одном из материалов *Insights*, информационного бюллетеня для клиентов *ChemStation*, “Наши клиенты нередко считают нас не столько поставщиком, сколько партнером”.⁵

Маркетинг в действии 6.1

***ИКЕА*: тесное сотрудничество с поставщиками в попытке заставить клиентов выдвигать все новые и новые требования**

ИКЕА, крупнейшая в мире компания розничной торговли мебелью, является наиболее ярким примером подлинно глобального культового бренда. В прошлом году свыше 410 миллионов покупателей посетили 236 громадных торговых центров этой скандинавской компании розничной торговли, находящихся в 34 странах мира. Эти покупатели приобрели у *ИКЕА* товары на общую сумму 18 млрд. долл. Большинство этих покупателей являются лояльными клиентами *ИКЕА*, причем многие из них не признают никакой другой мебели, кроме той, которую можно приобрести у *ИКЕА*. От Пекина и Москвы до Миддлтауна, штат Огайо, все эти клиенты отдают предпочтение “образу жизни *ИКЕА*”, т.е. образу жизни, который основывается на стильной, но вместе с тем простой и практичной мебели, которую можно приобрести по доступным ценам. Вот что пишет по этому поводу журнал *BusinessWeek*.

ИКЕА, возможно, в большей степени, чем любая другая компания в мире, стала диктовать людям определенный образ жизни — если не определять саму их жизнь. В наше время, когда потребитель, желающий приобрести тот или иной продукт, сталкивается с огромным выбором, *ИКЕА* является местом, оказавшись в котором, вы сможете купить практически все, что может понадобиться вам “для дома и семьи”. *ИКЕА* — это не просто компания, занимающаяся продажей мебели. Эта компания продает определенный образ жизни, который клиенты всего мира воспринимают как свидетельство респектабельности и хорошего вкуса. “Если бы не *ИКЕА*, — пишет британский журнал дизайна *Icon*, — у большинства людей не было бы возможности обставить свои дома доступной по цене и современной мебелью”.

ИКЕА, выполняющая роль мирового Ambassador of Kul (по-шведски — “посла радости и хорошего настроения”), развивается бурными темпами. Только за последние два года объем продаж увеличился на 31%. В нынешнем году руководство *ИКЕА* планирует открыть 19 новых мегамагазинов, в том числе торговые центры в Западной Азии и Японии. В Соединенных Штатах компания также планирует открыть большое число новых магазинов (к 2013 году количество магазинов *ИКЕА* должно увеличиться с нынешних 28 до 50). Фактически самым серьезным препятствием для поддержания нынешних темпов

роста *IKEA* является не открытие новых магазинов или привлечение новых клиентов. Таким препятствием является, скорее, отсутствие достаточного количества подходящих поставщиков, которые могли бы конструировать и производить огромные объемы продукции (на многие миллиарды долларов), удовлетворяющей потребностям клиентов *IKEA*. В настоящее время *IKEA* пользуется услугами примерно 1800 поставщиков более чем в 50 странах мира. Если эта гигантская компания розничной торговли сохранит свои нынешние темпы роста, то к 2010 году ей придется удвоить сеть своих поставщиков. "Мы не можем наращивать число своих магазинов больше чем на 20 магазинов за год, поскольку нашим «узким местом» являются поставщики", — говорит региональный менеджер *IKEA* в России.

Оказалось, что производство красивой, добротной и долговечной мебели по относительно невысоким ценам является не такой уж легкой задачей. Для этого необходимо уделять повышенное внимание вопросам дизайнера и неустанно заботиться о поддержании низких затрат. Руководство компании отдает себе отчет в том, что для этого недостаточно усилий одной лишь *IKEA*. Чтобы решить указанную задачу, компании необходимо налаживать тесные партнерские отношения с поставщиками со всего мира, отыскивая среди них таких поставщиков, которые помогали бы *IKEA* разрабатывать простые новые конструкции мебели, не допуская роста затрат. Вот как руководство *IKEA* описывает свой подход и важность поставщиков.

Производить красивую, добротную и долговечную мебель по относительно невысоким ценам не так-то просто... Для этого недостаточно усилий одной лишь *IKEA*... Прежде всего мы делаем то, что зависит от нас. Наши дизайнеры работают совместно с изготовителями, пытаюсь изыскать способы изготовления мебели на основе уже существующих производственных процессов. Затем наши агенты по закупкам разыскивают по всему миру подходящих поставщиков, которые пользуются наиболее подходящими для нашей компании исходными материалами. Затем мы совершаем закупки огромных партий продукции — в глобальном масштабе. Это позволяет нам осуществлять наиболее выгодные для себя сделки, а покупателям — рассчитывать на минимально возможные цены. Затем наступает очередь покупателей. Воспользовавшись каталогом *IKEA* или посетив один из наших магазинов, клиент сам выбирает для себя мебель и вывозит ее со склада самообслуживания. Поскольку большинство предметов мебели упакованы в разобранном ("плоском") виде, доставка их на дом клиенту не представляет особой проблемы. Самостоятельно собрать такую мебель также довольно просто. Это означает, что вам не придется платить за то, что вы легко сможете сделать сами. Таким образом, мы экономим деньги вместе с клиентом, что идет на пользу и компании, и клиенту.

Дизайн играет в *IKEA* огромную роль. Но каким бы замечательным ни был дизайн, мебель не окажется в демонстрационных залах *IKEA*, если ее цена не будет доступной для рядового покупателя. *IKEA* обшаривает все уголки нашей планеты в поисках партнеров-поставщиков, которые могли бы помочь ей в создании "подходящего продукта, который продавался бы по подходящей цене". По словам одного из журналистов *BusinessWeek*, *IKEA* "однажды заключила договор с фирмой — изготовителем лыж, крупным специалистом по гибким древесным материалам, который согласился изготавливать кресла Roang, а в другом случае эта компания заключила договор с производителем тележек для супермаркетов, который согласился изготавливать долговечные софы".

Процесс конструирования нового продукта *IKEA* может длиться до трех лет. Дизайнеры *IKEA* начинают с базового предложения стоимости для клиента. Затем, работая в тесном контакте со своими ключевыми поставщиками, они доводят это базовое пред-

ложение до рынка. Рассмотрим, например, кухонный стул Olle, разработанный дизайнерами *IKEA* в конце 1990-х годов. Изучив мнения и пожелания клиентов, дизайнер Эвамария Роннегард (Evamaria Ronnegard) решила сконструировать прочный и долговечный кухонный стул по цене 52 долл., подходящий практически для любого кухонного интерьера. После того как первоначальный вариант конструкции такого стула был создан и утвержден, 45 торговых представительств *IKEA* занялись поисками подходящего поставщика, который согласился бы изготавливать стулья Olle. В конечном счете они остановили свой выбор на одном из китайских поставщиков (при этом учитывались как соображения дизайна, так и соображения экономической эффективности).

Эвамария Роннегард и китайский поставщик совместными усилиями уточнили конструкцию стула Olle с целью совершенствования его функциональных возможностей и сокращения себестоимости. В частности, поставщик несколько изменил угол расположения задних ножек стула с целью повышения его устойчивости. Кроме того, эта мера позволила уменьшить толщину сиденья (не принеся в жертву прочность стула), снизить себестоимость стула и его вес. Однако когда Эвамария Роннегард узнала, что китайский поставщик намерен использовать традиционный способ крепления спинки стула к сиденью, она поняла, что должна вмешаться в ситуацию. Такой метод крепления потребовал бы, чтобы стул транспортировался в дорогостоящей L-форме, что само по себе привело бы к повышению розничной цены стула до 58 долл. Эвамария Роннегард убедила поставщика использовать для крепления обычные металлические болты. Подобный процесс конструирования с внесением поправок по ходу дела вполне оправдал себя. *IKEA* вышла на рынок со своим кухонным стулом Olle, который до сих пор пользуется большой популярностью, удержав его цену на запланированном уровне (52 долл.). (Путем постоянного совершенствования конструкции стула и технологии его производства *IKEA* совместно со своим поставщиком к настоящему времени снизила цену стула до 29 долл.)

В процессе конструирования и производства стула Olle на Эвамарию Роннегард произвела большое впечатление глубина партнерских отношений с поставщиком. «Я испытала настоящее потрясение, когда мне домой позвонил китайский поставщик, у которого возник какой-то вопрос по поводу конструкции стула, — вспоминает Эвамария Роннегард. — Представляете, ко мне обращался человек, находящийся на другом конце планеты, с вопросом по поводу сконструированного мною стула!» Сейчас Эвамарии Роннегард часто приходится бывать в Китае, Индии и Вьетнаме, работая непосредственно с поставщиками, которые помогают ей совершенствовать конструкции тех или иных предметов мебели.

Еще одним преимуществом тесного сотрудничества с поставщиками является то, что они нередко помогают *IKEA* вносить такие изменения в конструкцию своей мебели, которые учитывают особенности соответствующих местных рынков и способствуют продаже этой мебели. Например, в Китае по предложению одного местного поставщика *IKEA* выбросила на рынок 250 тысяч пластиковых циновок в честь года петуха. Все эти пластиковые циновки были распроданы в течение трех недель.

Таким образом, *IKEA*, прежде чем распродать столь желанную для своих клиентов продукцию на многие миллиарды долларов, должна сначала найти поставщиков, которые помогут ей сконструировать и изготовить всю эту продукцию. *IKEA* не полагается лишь на небольшое число избранных поставщиков, которые составляют ее постоянную базу. Напротив, *IKEA* систематически формирует разветвленную сеть поставщиков-партнеров, которые обеспечивают ей надежные поставки более чем 10 тысяч наименований изделий. Более того, *IKEA* не просто совершает закупки у своих поставщиков, а глубоко вовлекает их в процесс производства стильного и доступного образа жизни

для своих клиентов. Работая в тесном сотрудничестве друг с другом, *IKEA* и ее поставщики заставляют своих горячих поклонников, таких как Джен Сегрест (Jen Segrest), требовать все больше и больше.

По меньшей мере раз в году 36-летняя Джен Сегрест, Web-дизайнер и “вольный художник”, вместе со своим мужем совершает десятичасовую автомобильную поездку от своего дома в Миддлтауне, штат Огайо, до торгового центра *IKEA* в Шаумбурге, штат Иллинойс (недалеко от Чикаго). “Каждый предмет мебели в моем доме приобретен нами в магазинах *IKEA*, за исключением вот того стола, который я, между нами говоря, ненавижу. В следующий раз, когда я отправлюсь в торговый центр *IKEA*, я обязательно заменю этот стол”, — говорит Джен Сегрест. Чтобы заманить *IKEA* в Огайо, Сегрест даже создала блог под названием ОН! *IKEA*. Баннер, размещенный на домашней страничке, гласит: “*IKEA* в Огайо — потому что муж не может жить в Target один”. (Target — сеть фирменных магазинов *IKEA*. — *Примеч. пер.*)

Источники. Выдержки, цитаты и прочая информация заимствованы из статей Kerry Capell, “How the Swedish Retailer Became a Global Cult Brand”, *BusinessWeek*, November 14, 2005, p. 103; Shari Kulha, “Behind the Scenes at *IKEA*”, *The Guardian*, September 29, 2005, p. 8; Greta Guest, “Inside *IKEA*’s Formula for Global Success”, *Detroit Free Press*, June 3, 2006; и “Our Vision: A Better Everyday Life”, этот материал был получен на Web-сайте, www.ikea.com, December 2006.

Продавцы все в большей степени осознают, что покупателям нравится такой подход к осуществлению покупок, и начинают использовать в качестве маркетингового инструмента комплексные продажи. Комплексная продажа включает два этапа. Сначала поставщик продает группу взаимосвязанных товаров, например клей и приспособления для его нанесения и сушки. Затем поставщик предлагает предприятию-заказчику готовую систему производства, систему управления запасами, распределения и тому подобное для бесперебойного функционирования его производства.

Использование в качестве маркетинговой стратегии комплексной продажи является ключом к победе и сохранению клиентуры на промышленном рынке. В конечном счете контракт получает та компания, которая применяет наиболее комплексный подход к удовлетворению потребностей заказчика. Например, индонезийское правительство объявило тендер на строительство цементного завода неподалеку от Джакарты. Предложение одной из американских фирм включало выбор наиболее подходящего места для строительства завода, разработку проекта цементного завода, наем строительных бригад, подбор материалов и оборудования и передачу готового завода индонезийскому правительству. Предложение одной из японских фирм включало все перечисленное выше, плюс прием на работу и обучение рабочих, которым предстоит трудиться на этом заводе, организация экспорта цемента посредством соответствующих торговых компаний, а также использование цемента для строительства ряда новых дорог и новых офисных зданий в Джакарте. Несмотря на более высокую стоимость предложения этой японской фирмы, именно она стала победителем указанного тендера. Очевидно, что японская фирма рассматривала данную проблему не просто как строительство нового цементного завода (узкий взгляд на комплексные продажи), а как строительство и эксплуатацию этого цементного завода во благо экономики Индонезии. Следовательно, японская фирма

предложила самый широкий взгляд на потребности своего клиента (в роли которого выступило индонезийское правительство), продемонстрировав таким образом по-настоящему комплексный подход к вопросу продажи.⁶

Участники процесса покупки товаров производственного назначения

Кто же осуществляет покупку необходимых предприятиям товаров и услуг на общую сумму, исчисляемую триллионами долларов? **Закупочный комитет** (buying center) — 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.

Закупочный комитет. Все сотрудники и подразделения компании, принимающие участие в принятии решений о закупке товаров производственного назначения.

Все сотрудники организации, входящие в состав закупочного комитета, в процессе принятия решения о покупке играют одну из следующих пяти основных ролей.⁷

- **Пользователи (users)** — это работники предприятия, которые будут использовать покупаемые товары и услуги. Во многих случаях пользователи выступают инициаторами закупки и помогают определить перечень необходимых товаров.
- **Лица, оказывающие влияние (influencers)**, воздействуют на принятие решения о покупке. Обычно они помогают определить перечень покупаемых товаров, а также предоставляют информацию, необходимую для оценки вариантов. Особенно сильным влиянием пользуется технический персонал предприятия.
- **Покупатели (buyers)** имеют официальные полномочия выбирать поставщиков и определять периодичность закупок. Покупатели помогают определять перечень необходимых товаров. Однако их основная задача — выбор поставщиков и переговоры с ними. В случае более сложных закупок покупателями могут быть руководители высшего уровня, участвующие в переговорах.
- **Лица, принимающие решения (deciders)**, имеют официальные или неофициальные полномочия для выбора или окончательного утверждения поставщиков. При обычных закупках лицами, принимающими решение или по крайней мере утверждающими покупку, могут быть и покупатели.
- **“Привратники” (gatekeepers)** управляют потоком информации к остальным членам закупочного центра. Например, агенты по закупкам часто имеют полномочия ограждать пользователей или лиц, принимающих решение, от встреч с агентами по продаже. Другими “привратниками” могут быть технический персонал и даже личные секретари.

Пользователи. Сотрудники предприятия, которые непосредственно будут использовать покупаемые товары и услуги. Довольно часто пользователи выступают инициаторами закупки и помогают определить перечень необходимых товаров.

Лица, оказывающие влияние. Члены закупочного комитета организации, которые влияют на принятие решения о покупке. Обычно они помогают определить перечень покупаемых товаров, а также предоставляют информацию, необходимую для оценки вариантов.

Покупатель. Лицо, непосредственно осуществляющее покупку.

Лица, принимающие решения. Члены покупающей организации, имеющие официальные или неофициальные полномочия для выбора или окончательного утверждения поставщиков.

“Привратники”. Члены закупочного комитета организации, управляющие потоком информации к остальным членам центра.

Закупочный комитет не бывает постоянной и неизменной структурной единицей компании-покупателя. Он представляет собой скорее набор ролей, которые при разных видах закупок играют разные люди. В рамках компании размер и состав закупочного комитета меняются в зависимости от приобретаемого товара и конкретной ситуации покупки. Для стандартных закупок все функции закупочного комитета 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. Согласно результатам исследований среднее количество человек, привлеченных к принятию решения о закупке, колеблется от трех (относительно услуг и товаров, применяемых в повседневном производственном процессе) до пяти (для таких крупногабаритных покупок, как строительное и машиностроительное оборудование).

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 соот-

ветствует 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.

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 более низкие цены или лучший товар, или 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. Например, может показаться, что реклама, предлагающая большие грузовые автомобили корпоративным клиентам, должна подчеркивать их технические, эксплуатационные и экономические характеристики. Тем не менее на одном из последних рекламных плакатов тяжелых грузовиков компании *Volvo* изображены два водителя во время мини-соревнования по армрестлингу с таким комментарием: “Пожалуй, так можно решить все проблемы вашего автопарка. Останется одна — кто сядет за руль автомобиля”. Компания выяснила, что многие автопарки испытывают острую нехватку кадров. Зачастую водитель соглашается работать не там, где чуть больше платят, а там, где машины надежнее. Другими словами, компания может привлечь квалифицированных водителей, только предоставив им надежную современную технику. Подчеркивая такие характеристики автомобиля, как элегантность, надежность, вместительность и комфортабельность, компания пытается заинтересовать водителей. Рекламное объявление заключает, что грузовики *Volvo* “созданы для того, чтобы принести прибыль автопаркам и облегчить жизнь водителям”⁸.

Поскольку многие поставщики предлагают фактически одинаковые товары и услуги, потребителям производственных товаров очень сложно сделать правильный выбор, используя формальные критерии отбора. Если поставщики предлагают примерно одинаковые условия поставок, при принятии решения о покупке усиливается влияние личных факторов. Если же конкурирующая продукция имеет четкие отличительные черты, покупатели больше учитывают экономические факторы. На рис. 6.2 показаны различные группы факторов, влияющих на решения покупателей, — окружение, организация, межличностные и индивидуальные.⁹

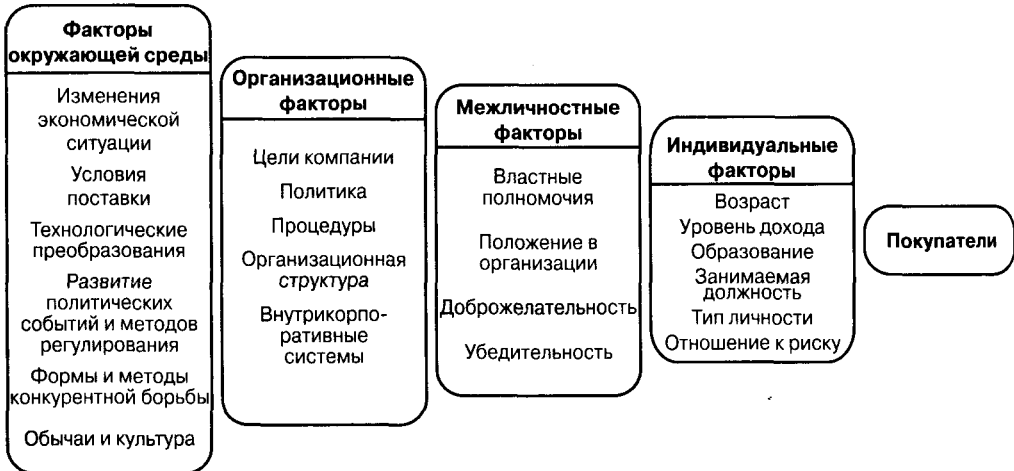


Рис. 6.2. Основные факторы, влияющие на поведение покупателя товаров производственного назначения

Факторы окружающей среды

Сильное влияние на покупателей товаров производственного назначения оказывают текущие и ожидаемые события в окружающей экономической среде. К таким факторам относятся уровень первичного спроса, экономическая перспектива и стоимость получения займов. По мере роста экономической неопределенности покупатель товаров производственного назначения уменьшают объемы новых инвестиций и стараются сократить товарные запасы.

Все более важным фактором окружающей среды становится дефицит важных материалов. Поэтому сегодня многие компании стремятся закупать и поддерживать большие запасы дефицитных материалов для обеспечения необходимого объема поставок своей продукции. На покупателей также влияют развитие технологий, политика и конкуренция в окружающей среде. Реакция покупателей товаров производственного назначения на поведение и стратегию продавца, особенно на международном уровне, весьма сильно зависит от особенностей культуры и традиций (см. врезку “Маркетинг в действии 6.2”). Субъект рынка предприятий должен отслеживать эти факторы, определять степень их воздействия на покупателя и стараться обратить их в свою пользу.

Маркетинг в действии 6.2

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, проходят свою половину пути навстречу американцам. Американцы же редко следуют их примеру, 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 послед-

ние 20 лет немцы и американцы притерпелись друг к другу. “Вчера на деловой встрече 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 (ее) по имени”. У немцев принят подчеркнуто формальный и корректный стиль общения.

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. Заимствовано из статьи Susan Harte, “When in Rome, You Should Learn to Do What the Romans Do”, *Atlanta Journal-Constitution*, January 22, 1990, p. D1, D6. Дополнительные примеры можно найти у David A. Ricks, *Blunders in International Business Around the World* (Malden, MA: Blackwell Publishing, 2000); Terri Morrison, Wayne A. Conway, and Joseph J. Douress, *Dun & Bradstreet’s Guide to Doing Business* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2000); Jame K. Sebenius, “The Hidden Challenge of Cross-Border Negotiations”, *Harvard Business Review*, March 2002, pp. 76–85; Ross Thompson, “Lost in Translation”, *Medical Marketing and Media*, March 2005, p. 82; а также информация, полученная с Web-сайта www.executiveplanet.com, December 2006.

Организационные факторы

Каждая организация, осуществляющая закупки, имеет собственные цели, политику, методы работы и внутриорганизационные системы. Это должен понять и усвоить продавец товаров производственного назначения. Ему необходимо найти ответ на целый ряд вопросов. Сколько людей участвует в принятии решения? Кто эти люди? Какие оценочные критерии они используют? Какие ограничения накладывает компания на своих покупателей и какова ее политика?

Межличностные факторы

Закупочный комитет обычно состоит из многих людей, оказывающих влияние друг на друга. Продавцу иногда довольно сложно определить, какие межличност-

ные факторы и силы действуют при осуществлении покупки. Как заметил один автор, “на менеджере не написано, что именно он — лицо, принимающее решение, или что его можно не брать в расчет. Самый влиятельный человек часто остается незаметным, по крайней мере для торгового агента”. Точно так же член закупочного центра, занимающий самую высокую должность, не обязательно имеет решающий голос при принятии решения. Члены закупочного центра могут иметь влияние, если управляют системой поощрений и наказаний, или пользуются уважением, или имеют большой опыт в некоторых вопросах, или находятся в особых отношениях с другими влиятельными лицами. Межличностные факторы зачастую трудноуловимы. По мере возможности продавцы должны стараться выявить эти факторы и принимать их в расчет при выработке стратегии.

Индивидуальные факторы

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, профессиональная квалификация, особенности характера и отношение к риску. Так, у каждого покупателя свой стиль осуществления покупки. Одни покупатели — “технари”, они тщательно анализируют конкурирующие предложения, прежде чем выбрать поставщика. Другие интуитивно могут быть посредниками. Они специалисты по созданию ситуаций, в которых поставщики сталкиваются друг с другом, и добиваются таким образом лучших условий сделки.

Осуществление закупок для нужд предприятия

На рис. 6.3 перечислены восемь этапов процесса осуществления закупок.¹⁰ Покупатели, которые делают новую закупку, обычно проходят все восемь этапов. Покупатели, осуществляющие обычную или измененную повторную закупку, могут миновать некоторые этапы. Мы рассмотрим все этапы в типичной ситуации осуществления новой закупки.

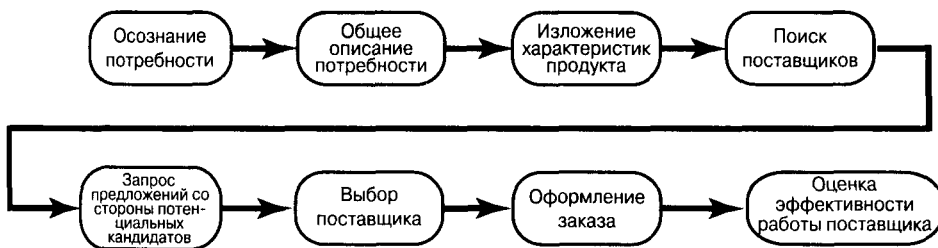


Рис. 6.3. Основные этапы процесса закупок и основные виды ситуаций совершения закупок

Осознание потребности

Процесс осуществления закупок начинается с того, что кто-то из работников компании выявляет некую проблему или потребность, которую можно удовлетво-

рять, приобретя товар или услугу. **Осознание потребности** (problem recognition) происходит 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, или ему позвонил торговый агент с предложением более качественного товара или низких цен. Вообще говоря, 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.

Осознание потребности. Первый этап процесса промышленной покупки. На этом этапе одним из сотрудников предприятия-покупателя осознается какая-либо потребность, которую можно удовлетворить с помощью товара или услуги.

Общее описание потребности

Осознав потребность, покупатель приступает к разработке **общего описания потребности** (general need description), 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 инженеров, консультантов или конечных пользователей этих изделий. Им нужно выявить приоритетность таких характеристик товара, как надежность, долговечность, цена и др. На данном этапе опытный маркетолог помогает покупателю сформулировать потребности, а также предоставляет покупателю информацию о характеристиках своего товара.

Общее описание потребности. Этап процесса промышленной закупки, на котором компания-покупатель определяет основные характеристики и необходимое количество требуемого товара.

Изложение технических характеристик продукта

Затем компания-покупатель приступает к **изложению технических характеристик продукта** (product specification); обычно для этого обращаются к специалистам по функционально-стоимостному анализу. **Функционально-стоимостный анализ** (value analysis) — это способ сокращения затрат, включающий в себя тщательное изучение всех требуемых компонентов для выяснения, нельзя ли, внося изменения 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 превратит ситуацию обычной повторной закупки в ситуацию новой закупки и, таким образом, получит нового клиента.

Изложение характеристик продукта. Этап процесса промышленной закупки, на котором организация-покупатель принимает решение относительно оптимальных технических характеристик изделия, необходимого этой организации, и излагает эти характеристики в виде соответствующего документа.

Функционально-стоимостный анализ. Способ сокращения затрат, включающий в себя тщательное изучение всех требуемых компонентов для выяснения, нельзя ли, внося изменения в конструкцию, стандарты или технологию, снизить расходы на изготовление товара.

Поиск поставщиков

Теперь покупателю предстоит осуществить поиск поставщиков (supplier search), чтобы выбрать лучших. Покупатель может составить перечень квалифицированных поставщиков с помощью торговых справочников, электронных баз данных или информации, полученной от других компаний. Сегодня все больше компаний используют Интернет для поиска поставщиков. Это в какой-то мере уравнило возможности получения хорошего заказа крупных и малых предприятий, поскольку и те, и другие размещают информацию о своей продукции за символическую плату на соответствующих специализированных сайтах.

Поиск поставщиков. Этап процесса промышленной закупки, на котором компания-покупатель пытается найти наиболее подходящих поставщиков.

Чем новее покупаемый товар, чем выше его сложность и цена, тем больше времени требуется для поиска поставщиков. Задача поставщика заключается в том, чтобы попасть в основные справочники и создать себе безупречную репутацию на рынке. Торговые агенты должны искать компании, которые ищут поставщиков, и добиваться того, чтобы их товар рассматривался наряду с конкурирующими.

Запрос предложений со стороны потенциальных кандидатов

На этапе запроса предложений со стороны потенциальных кандидатов (proposal solicitation) 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.

Запрос предложений со стороны потенциальных кандидатов. Этап процесса закупки, на котором компания-покупатель предлагает избранным поставщикам сделать свои предложения.

Выбор поставщика

Теперь члены закупочного комитета изучают поступившие предложения и выбирают одного или нескольких поставщиков. При **выборе поставщика** (supplier selection) 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 важными факторам относятся: выполнение ремонта и техническое обслуживание поставляемой продукции, помощь и консультирование по техническим вопросам, удобное местонахождение поставщика, его прошлые заслуги и репутация. Члены закупочного комитета оценивают поставщиков согласно этим качествам и выбирают лучших.

Выбор поставщика. Этап процесса закупки, на котором компания-покупатель анализирует поступившие предложения и выбирает одного или нескольких поставщиков.

Выбирая поставщиков, закупочные комитеты принимают решение о их количестве. Раньше многие компании предпочитали работать с несколькими поставщиками, чтобы добиться поставки товаров необходимого качества и скидок. Компании ежегодно оговаривали условия продления контрактов и изменяли объемы заказов у разных поставщиков. Сегодня же наблюдается тенденция к сокращению количества поставщиков. Так, например, *Ford*, *Motorola* и *Allied Signal* сократили количество поставщиков по всем категориям товаров на 20–80%. Эти компании надеются, что поставщики, которым отдано предпочтение, станут тесно сотрудничать с ними в процессе разработки и создания закупаемой у них продукции и потому будут прислушиваться к их предложениям.

Специалисты отмечают наметившуюся тенденцию к работе с одним поставщиком. Например, в то время как большинство газетных издательств покупают газетную бумагу у различных компаний, газеты *Knoxville News-Sentinel* и *New York Daily News* работают только с одним поставщиком. Сотрудничая только с одним партнером, эти компании намного эффективнее управляют процессом поставок и контролируют запасы газетной бумаги. Использование сырья, получаемого из одного источника, не только обеспечивает непрерывность производства, но и позволяет приспособить производственные мощности типографии к одному конкретному типу газетной бумаги. Это удобнее, чем каждый раз настраивать оборудование в зависимости от свойств бумаги.

Тем не менее многие компании еще не готовы работать только с одним поставщиком. Они боятся попасть в слишком большую зависимость от единственного продавца и считают, что этот поставщик, утратив зазор конкуренции, снизит эф-

фективность своей работы. Некоторые производители разработали программы, призванные снять все эти опасения. К примеру, компания *GC Electronics of Rockford*, штат Иллинойс, работает по программе, гарантирующей самую низкую цену на свой товар тому, кто использует ее в качестве единственного поставщика. Однако, если, воспользовавшись программой скидок в работе с компанией, снабженцы предприятия все же захотят заключить сделку с кем-нибудь еще, ссылаясь на более выгодные условия, GC продаст им товар с дополнительной 6-процентной скидкой.

Оформление заказа

Теперь покупатель приступает к оформлению заказа (*order-routine specification*). 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.

Оформление заказа. Этап процесса закупки, на котором компания-покупатель выдает поставщику окончательный заказ, оговаривающий технические характеристики товара, необходимое его количество, ожидаемые сроки поставки, условия возврата и гарантии.

Оценка эффективности работы поставщика

На этом этапе покупатель дает оценку эффективности работы поставщика (*performance review*). 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, осуществляющая новую покупку. Данная модель, состоящая из восьми этапов, дает упрощенное представление о процессе принятия решения и совершения покупки. В реальных ситуациях этот процесс сложнее. 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.

Оценка эффективности работы поставщика. Этап процесса осуществления закупки, на котором компания-покупатель оценивает свою удовлетворенность работой поставщика, принимая решение продлить, изменить или приостановить соглашение с ним.

Электронные закупки: закупки в Интернете

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. Процесс приобретения компаниями необходимых им товаров посредством Интернета нередко называют *электронными закупками*.

Компании могут осуществлять электронные закупки разными способами. В частности, они могут создавать собственные *закупочные сайты*. Например, компания *GE* создала собственный торговый сайт, на котором она размещает информацию о своих потребностях и приглашает потенциальных поставщиков к участию в тендерах, договаривается об условиях закупок и размещает заказы. Как альтернативный вариант компания может создавать *extranet-связи* со своими ключевыми поставщиками. Например, компания может создавать каналы прямых закупок у таких поставщиков, как *Dell* и *Office Depot*, посредством которых закупочные агенты компании могут покупать необходимое оборудование, материалы и комплектующие.

Промышленные маркетологи могут оказывать помощь клиентам, которые желают совершать закупки посредством Интернета, создавая хорошо продуманные и удобные в использовании Web-сайты. Например, журнал *BtoB* регулярно называет Web-сайт компании *Hewlett-Packard* одним из самых лучших Web-сайтов.

Web-сайт компании *Hewlett-Packard* состоит примерно из 1900 зон и включает 2,5 миллиона страниц. Он содержит невероятный объем информации о компании и ее продукции, причем разработчики этого Web-сайта позаботились о том, чтобы доступ к такой информации был максимально удобным для потенциальных клиентов. Человек, ответственный за принятие решений в области закупок ИТ, может обратиться на этот сайт, войти непосредственно в свой клиентский сегмент (крупная компания; мелкая или средняя компания; государственное учреждение; медицинское учреждение или учебное заведение) и быстро найти краткие обзоры интересующей его продукции, подробную техническую информацию и готовые варианты решений по закупкам.

Этот сайт позволяет клиентам создавать специализированные каталоги часто закупаемых продуктов, составлять автоматическую маршрутизацию визирова-

ния заказов и проводить сквозную обработку транзакций. Чтобы сформировать более глубокие, персонализированные отношения со своими клиентами в Интернете, разработчики Web-сайта компании *Hewlett-Packard* предусмотрели демонстрационные ролики, которые показывают клиентам, как правильно пользоваться сайтом, электронные информационные бюллетени, возможность проведения чатов в реальном времени с торговыми представителями компании, онлайн-курсы, а также поддержку клиентов в реальном времени. Усилия, затраченные на создание такого сайта, приносят весомые плоды. Примерно 55% совокупных продаж *Hewlett-Packard* сейчас обеспечиваются именно этим Web-сайтом.¹¹

Электронные закупки обеспечивают покупателям доступ к новым поставщикам, позволяют находить предложения более низких цен, а также ускоряют процесс оформления и выполнения заказа и доставки клиенту готового продукта. 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. Располагая собственными Web-страницами в Интернете, они устанавливают связь со своими постоянными поставщиками и покупателями через extranet.

На данный момент большинство продуктов, закупаемых посредством Интернета, представляют собой материалы MRO (maintenance, repair and operation — техническое обслуживание, ремонт и эксплуатация). Например, компания *Hewlett-Packard* расходует 95% своего бюджета MRO (который составляет 13 млрд. долл.) на осуществление электронных закупок. Авиакомпания *Delta Air Lines* закупила посредством Интернета в прошлом году авиационное топливо на общую сумму 6,2 млрд. долл. Компания *National Semiconductor* поставила на электронную основу обработку всех своих 3500 ежемесячных заказов на закупку разнообразных изделий, начиная с мелких быстроизнашивающихся узлов и деталей и заканчивая современным программным обеспечением. Даже Балтиморский аквариум использует систему электронной закупки для приобретения необходимой ему продукции, начиная с экзотических рыб и заканчивая кормом для рыб. Недавно Балтиморский аквариум потратил 6 млрд. долл. на закупку посредством Интернета архитектурных услуг и материалов для создания новой экспозиции “Животный мир Австралии: крайности дикой природы”.¹²

Фактические суммы, расходуемые на эти типы материалов MRO, не идут ни в какое сравнение с суммами, расходуемыми на такие изделия, как комплектующие к самолетам, компьютерные системы и стальные трубопроводы. Тем не менее материалы MRO составляют примерно 80% всех промышленных заказов, а транзакционные издержки на обработку заказов весьма высоки. Следовательно, компании могут немало выиграть за счет упрощения процесса закупок MRO в World Wide Web.

Электронные промышленные закупки обеспечивают компаниям немалые выгоды. Они позволяют сократить транзакционные издержки и повышают эффективность закупок как для покупателей, так и для поставщиков. Программа выполнения закупок, базирующаяся на использовании широких возможностей World Wide Web, избавляет компании от бумажной волокиты, являющейся неперенным спутником традиционных процедур оформления и выполнения заказов. Результаты одного из

недавно проведенных исследований показали, что система электронной закупки позволяет сократить издержки оформления и выполнения заказов в среднем на 58%.¹³

Электронные промышленные закупки сокращают промежуток времени между оформлением заказа и доставкой готового продукта. Экономия времени оказывается особенно впечатляющей у компаний, которым приходится иметь дело с множеством зарубежных поставщиков. Компания *Adaptec*, ведущий поставщик устройств внешней памяти для компьютеров, использовала *extranet* для объединения всех своих тайваньских поставщиков микросхем в своего рода виртуальное семейство. Сейчас сообщения от *Adaptec* в течение буквально нескольких секунд преодолевают огромное расстояние от штаб-квартиры этой компании до ее азиатских партнеров. За счет этого *Adaptec* удалось сократить время между оформлением заказа и доставкой готового продукта (микросхем) с 112 до 55 дней. Это практически такое же время оборота, как и у компаний, которые выпускают микросхемы собственными силами.

Наконец, помимо экономии затрат и времени, система электронных закупок высвобождает агентов по закупкам, позволяя им сосредоточиться на решении более стратегических вопросов. Для многих специалистов по закупкам пользование Интернетом означает возможность избавиться от значительной доли рутинной и бумажной работы и уделять больше времени управлению товарно-материальными запасами и творческой работе с поставщиками. «Главное в том, — говорит один из руководителей *Hewlett-Packard*, — что теперь вы можете сконцентрировать людей на действиях, способствующих добавлению стоимости. Специалисты по закупкам теперь могут находить разные источники и работать совместно с поставщиками над сокращением затрат и разработкой новых продуктов».¹⁴

Однако быстрое расширение сферы использования электронных закупок порождает определенные проблемы. Например, в то время как *World Wide Web* позволяет поставщикам и клиентам совместно пользоваться деловой информацией и даже сотрудничать в разработке новой продукции, эта технология способна также разрушать связи между клиентами и поставщиками, формировавшиеся на протяжении десятков лет. Многие фирмы используют *World Wide Web* для поиска более выгодных поставщиков.

Кроме того, электронные промышленные закупки могут создавать проблемы, связанные с безопасностью данных. Несмотря на то что электронная почта и транзакции так называемых «домашних банковских операций» могут быть надежно защищены посредством базовых методов шифрования, безопасное окружение, в котором нуждаются компании для выполнения конфиденциальных обменов информацией, зачастую по-прежнему отсутствует. Компании расходуют миллионы долларов на проведение исследований по выработке стратегий защиты от хакерских атак. Например, компания *Cisco System* указывает типы маршрутизаторов и брандмауэров, а также процедуры обеспечения безопасности, которыми обязаны пользоваться ее партнеры для защиты соединений *extranet*. По сути, эта компания идет еще дальше: она командирует собственных инженеров систем безопасности для проверки систем защиты, установленных у ее партнеров, и подает на партнера иск, если источником прорех в системе безопасности оказывается компьютер этого партнера.

Рынки организаций и государственных учреждений

До сих пор наш рассказ о закупках, осуществляемых организациями, был сфокусирован в основном на предприятиях. Большая часть из того, о чем шла речь выше, относится к государственным учреждениям и некоммерческим организациям. Однако некоммерческие рынки имеют свои дополнительные характеристики и потребности. Поэтому в заключительной части главы мы рассмотрим особенности рынка государственных учреждений и некоммерческих организаций.

Рынок организаций

Рынок организаций (*institutional market*) включает в себя школы, больницы, частные клиники, тюрьмы и другие организации. Все они предоставляют обществу товары и услуги и пользуются его дотациями. Эти организации отличаются своим назначением и тем, кто их финансирует. Например, больницы *Humana* функционируют, чтобы получать прибыль, тогда как некоммерческие больницы *Sisters of Charity Hospital* оказывают медицинскую помощь неимущим слоям населения, а благотворительные общества наподобие *Terrence Higgins Trust* оказывают помощь безнадежно больным.¹⁵

Рынок организаций. Школы, больницы, частные клиники, тюрьмы и другие организации, которые предоставляют обществу товары и услуги и пользуются его дотациями.

Многие организации характеризуются небольшими бюджетами и ориентированны на определенную категорию клиентов. Например, пациенты больницы лишены возможности выбора пищи: они едят то, что им предоставляет больница. Решение о том, какую пищу покупать для пациентов, принимает агент по закупкам этой больницы. Поскольку пациенты получают пищу как часть всего комплекса услуг, прибыль не является целью закупки товаров. Точно так же не ставится цель максимально снизить затраты, поскольку пациенты, получающие низкокачественную еду, станут выражать свое недовольство. В этом случае репутация больницы сильно пострадает. Значит, агент по закупкам должен искать таких поставщиков, качество товаров которых соответствует некоему стандартному минимуму или превышает его, а цены невысоки.

Многие предприятия создают отдельные подразделения для того, чтобы удовлетворять потребности организаций. Например, компания *Heinz* старается улучшить обслуживание организаций. Для этого она специально производит и расфасовывает кетчуп и другие продукты питания, поставляемые в больницы, колледжи и другие организации. Примерно 20% объема продаж этой компании обеспечиваются ее подразделением *U.S. Foodservice*, клиентами которой являются многие организации.¹⁶

Рынок государственных учреждений

Рынок государственных учреждений (government market) открывает большие возможности перед многими компаниями. В одних только США в федеральном правительстве, в правительствах штатов и в местных органах управления насчитывается свыше 82 тысяч учреждений, осуществляющих закупки. А государственные учреждения различного уровня во всем мире предоставляют продавцам еще больше возможностей. Осуществление закупок государственными учреждениями во многом подобно осуществлению закупок предприятиями. Но существуют и определенные различия, учет которых необходим прежде всего компаниям, желающим получить заказ на товары и услуги от государственных учреждений. Чтобы добиться успеха на рынке государственных учреждений, продавцам необходимо хорошо знать процесс принятия решения о покупке, выяснить, кто принимает окончательное решение о покупке, а также определить факторы, влияющие на поведение покупателя.

Рынок государственных учреждений. Государственные учреждения, закупающие или арендующие товары и услуги, необходимые для осуществления основных функций управления.

Закупающие организации федерального правительства США работают как в гражданском, так и в военном секторах. Различные министерства, ведомства, агентства, комиссии, управления и другие организации имеют дело с государственными гражданскими закупками.

Государственные учреждения в процессе осуществления закупок подвержены влиянию тех же факторов, что и покупатели товаров промышленного назначения (организационные, межличностные и индивидуальные факторы, а также факторы окружающей среды). Единственное отличие состоит в том, что за деятельностью государственных учреждений внимательно следят различные общественные группы. Эти организации следят за тем, как правительство тратит деньги налогоплательщиков. Для получения санкции на осуществление покупки необходимо заполнить и подписать разнообразные тщательно разработанные формы. Принимая во внимание всю эту волокиту, возникает вопрос: почему вообще находятся желающие сотрудничать с государственными учреждениями? Вот как один из консультантов, который помог клиентам получить государственные заказы на сумму свыше 30 млрд долл., отвечает на этот вопрос.

Когда мне задают этот вопрос, я обычно рассказываю историю о бизнесмене, купившем магазин аппаратного обеспечения после переезда в маленький городок. Он спрашивает своих подчиненных, кто самый крупный в городе потребитель аппаратного обеспечения. Его удивляет факт, что этот клиент до сих пор ничего не покупает в его магазине. Когда владелец магазина спрашивает о причине, подчиненные отвечают, что с этим клиентом сложно работать, поскольку он ужасный бюрократ и требует заполнять огромное количество всевозможных бланков. Я обычно говорю, что такой клиент, вероятно, очень богат, регулярно платит по счетам и обычно повторяет заказ, если удовлетворен предыдущим. Таким вот потребителем и может быть федеральное правительство.

Большинство правительственных организаций обеспечивают потенциальных поставщиков подробными инструкциями, рассказывающими, что и как следует продавать правительству. Министерство торговли США издает журнал *Business America*, разъясняющий политику и программы правительства, и дает сжатую информацию, необходимую для выхода на международные рынки. Различные коммерческие журналы и ассоциации предоставляют информацию о том, как связаться со школами, больницами, управлениями дорожного хозяйства и другими государственными организациями. Почти все эти государственные учреждения и ведомства имеют свои сайты в Интернете, где размещается свежая информация и приводятся соответствующие рекомендации.

Все же поставщики должны овладеть искусством продажи государственным учреждениям и найти способ пробиться сквозь волокиту. Примером может послужить *ADI Technology Corporation*, для которой правительство Соединенных Штатов всегда являлось самым важным клиентом. Выполнение федеральных контрактов приносит около 90% годового дохода компании, равного приблизительно 6 млн. долл. Тем не менее менеджеры этой компании, предоставляющей профессиональные услуги, часто теряются, увидев огромный объем работы, которую необходимо сделать, чтобы получить долгожданный контракт. Полное коммерческое предложение, соответствующее всем требованиям федерального правительства, занимает от 500 до 700 страниц. Согласно подсчетам президента компании *ADI Technology* затраты времени, потраченного на подготовку одного предложения, оцениваются в 20 тыс. долл. К счастью, в настоящее время правительство проводит реформы, призванные упростить процедуру заключения контрактов и сделать процесс предложения товаров и услуг более привлекательным, особенно для малого бизнеса. В этих реформах акцент поставлен на приобретение уже имеющихся товаров, тогда нет необходимости подгонять их под специальные требования; предусмотрено также сокращение бумажной работы и отчет от государственного управления по делам мелких фирм перед потерявшими заказ компаниями, чтобы повысить их шансы выиграть его в следующий раз.¹⁷

Роль неэкономических факторов при осуществлении покупок государственными учреждениями постоянно возрастает. С просьбами о поддержке в государственные учреждения обращаются представители экономически слабых регионов, мелкие компании, компании представителей национальных меньшинств, а также предприятия, не допускающие дискриминации по признакам расы, пола или возраста. Политики также стараются получить какой-нибудь большой заказ для предприятий своего избирательного округа. Продавцы должны учитывать эти факторы при попытках получить правительственный заказ.

Некоторые компании, однако, создали отделы правительственного маркетинга. Примеры этому — компании *Rockwell*, *Kodak* и *Goodyear*. Они внимательно следят за изменениями потребностей и планов правительства, участвуют в разработке технических требований к товарам, собирают информацию о конкурентах, тщательно готовят свои предложения и создают эффективную систему коммуникаций, способствующую формированию необходимого имиджа компании. *Dell Computer* также имеет особые подразделения, сосредоточившие свою работу на удовлетворении

потребностей особых покупателей, каковыми являются органы управления различного уровня (федеральные, муниципальные и пр.). Для удовлетворения потребностей таких клиентов *Dell* создала специальные Web-страницы, предоставляющие информацию о ценах, закупках в онлайн-режиме, услугах конкретно для каждого города, штата и, наконец, всей страны.¹⁸

В последнее время правительственные организации все чаще используют Интернет для своих закупок. Несколько правительственных торговых агентов разместили в Интернете свои каталоги, по которым многие правительственные организации закупают необходимые им товары в режиме реального времени. Подобные новшества обещают избавить предпринимателей от многих проблем, сопровождающих продажу товаров и услуг правительственным организациям.¹⁹

Примечания

1. Цитаты и выдержки заимствованы из статьи Dale Buss, "Up with Brown", *Brandweek*, January 27, 2003, p. 16; "Business as Usual for Ads on Sunday News Shows", *BtoB*, April 14, 2003, p. 30; "UPS Service Helps Companies Go Global", *Transportation & Distribution*, May 2003, p. 19; "The New Mission of Synchronizing Global Supply Chains", *Inventory Management Report*, May 2003, p. 9; Robert McGarvey, "UPS Builds Millions in Sales", *Selling Power*, June 2004, pp. 56–61; Larry Greenemeier, "On the Line at UPS", *Information Week*, January 23, 2006; а также информация, полученная на Web-сайте www.UPS.com, September, 2006.
2. См. Kate Macarthur, "Teflon Togs Get \$40 Million Ad Push", *Advertising Age*, April 8, 2002, p. 3; "Neat Pants for Sloppy People", *Consumer Reports: Publisher's Edition Including Supplemental Guides*, May 2003, p. 10; "Sales Makes the Wearables World Go 'Round", *Wearables Business*, April 24, 2004, p. 22; и Rosamaria Mancini, *HFN*, May 16, 2005, p. 17; а также информация, полученная на Web-сайте www.teflon.invista.com, September, 2006.
3. Дополнительное обсуждение промышленных рынков и поведения промышленных покупателей см. у Das Narayandas, "Building Loyalty in Business Markets", *Harvard Business Review*, September 2005, pp. 131–139; и James C. Anderson, James A. Narus, and Wouter van Rossum, "Customer Value Propositions in Business Markets", *Harvard Business Review*, March 2006, pp. 91–99.
4. Patrick J. Robinson, Charles W. Faris, Yoram Wind, *Industrial Buying Behavior and Creative Marketing* (Boston: Allyn & Bacon, 1967). См. также James C. Anderson and James A. Narus, *Business Market Management*, 2nd ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2004), chapter 3; и Philip Kotler and Kevin Lane Keller, *Marketing Management*, 12th ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2006), chapter 7.
5. См. "BJ's Knows... Our System Is Their Solution", *Insights*, March 2002, p. 1; "Soap, Detergent Maker to Open Its First Franchise in Port of Stockton, California", *Knight Ridder Tribune Business News*, September 9, 2003, p. 1; а также информация, полученная на Web-сайте www.chemstation.com, August 2006.
6. См. Philip Kotler and Kevin Lane Keller, *Marketing Management*, 12th ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2006), pp. 213–214.
7. См. Frederick E. Webster, Jr. and Yoram Wind, *Organizational Buying Behavior* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1972), p. 78–80. См. также книгу James C. Anderson and James A. Narus, *Business Market Management: Understanding, Creating and Delivering Value* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2004), chapter 3.
8. Дополнительное обсуждение см. в статьях Stefan Wuyts and Inge Geyskens, "The Formation of Buyer-Seller Relationships: Detailed Contract Drafting and Close Partner Selection", *Harvard Business*

- Review, October 2005, pp. 103–117; и Robert McGarvey, “The Buyer's Emotional Side”, *Selling Power*, April 2006, pp. 35–36.
9. См. Frederick E. Webster, Jr. and Yoram Wind, *Organizational Buying Behavior*, pp. 33–37.
 10. Patrick J. Robinson, Charles W. Faris, Yoram Wind, *Industrial Buying Behavior and Creative Marketing*, p. 14.
 11. Относительно этого и других примеров см. Kate Maddox, “#1 Hewlett-Packard Co.: www.hp.com”, *BtoB*, August 11, 2003, p. 1; “Great Web Sites: www.hp.com”, *BtoB Online*, September 13, 2004; и “10 Great Web Sites”, *BtoB Online*, September 12, 2005; вся информация получена на Web-сайте www.btobonline.com.
 12. Karen Prema, “National Aquarium Reels in Savings with Online Buying”, эта информация получена на Web-сайте www.purchasing.com, March 2, 2006; Karen Prema, “SRM + E-Auctions: Tools in the Toolbox”, *Purchasing*, April 6, 2006, pp. 46–47; и Susan Avery, “At HP, Indirect Procurement Takes More of a Leadership Role”, эта информация получена на Web-сайте www.purchasing.com, May 25, 2006.
 13. Demir Barlas, “E-Procurement: Steady Value”, *Line56.com*, January 4, 2005, эта информация получена на Web-сайте www.line56.com.
 14. Michael A. Verespej, “E-Procurement Explosion”, *Industry Week*, March 2002, pp. 25–28.
 15. Информация получена с Web-сайта www.shrinershq.org/hospitals/_hospitals_for_children/; и www.tenethealth.com, September, 2006.
 16. H.J. Heinz Company Annual Report 2006, p. 20; эта информация получена на Web-сайте http://heinz.com/2006annualreport/2006_HeinzAR.pdf.
 17. “President Bush's Proposed FY2006 Budget Represents Growth in IT Spending for Federal Government”, Fed-Sources press release, February 8, 2005, эта информация получена на Web-сайте http://fedsources.com/about/fsinews/020805_fy06_budget.asp; и “Federal IT Spending to Hit \$77B by FY'10, Group Says”, *Aerospace Daily and Defense Report*, November 28, 2005, p. 1.
 18. Ari Vidali, президент компании *Envisage Technologies*; соображения, высказанные в личной беседе, July 6, 2006.
 19. См. Ellen Messmer, “The Feds Get into Online Buying”, *Network World*, March 5, 2001, p. 67; Patrick E. Clarke, “DLA Shifting from Managing Supplies to Managing Suppliers”, May 30, 2002, эта информация получена на Web-сайте www.dla.mil; а также информация, полученная на Web-сайте <http://progate.daps.dla.mil/home/>; “GSA Organization Overview”, эта информация получена на Web-сайте www.gsa.gov, September, 2006; и VA Office of Acquisition & Material Management, эта информация получена на Web-сайте www1.va.gov/oamm/, September, 2006.

ГЛАВА 7

Стратегия, определяемая потребностями клиентов: создание ценности для целевых клиентов

**ИЗУЧИВ ЭТУ ГЛАВУ, ВЫ
ДОЛЖНЫ УМЕТЬ:**

1. описать четыре основных этапа разработки стратегии, определяемой потребностями клиентов: сегментирование рынка, определение целевых сегментов рынка, дифференциация товара на рынке и позиционирование товара на рынке;
2. перечислить и обсудить важнейшие признаки, по которым выполняется сегментирование потребительского и промышленного рынков;
3. объяснить, каким образом компании выявляют привлекательные рыночные сегменты и выбирают стратегию определения целевых сегментов рынка;
4. объяснить, каким образом компании позиционируют свои товары с целью достижения максимальных конкурентных преимуществ на рынке.

ВВОДНЫЙ ОБЗОР ОСНОВНЫХ КОНЦЕПЦИЙ

К этому моменту вам уже известно, что представляет собой маркетинг. Кроме того, вы знаете, насколько важно понимать своих потребителей и свое рыночное окружение. Вооружившись этими знаниями, вы сможете лучше разобраться в стратегии и тактике маркетинга. В этой главе мы продолжим рассмотрение ключевых решений маркетинговой стратегии, определяемой потребностями клиентов. В частности, мы рассмотрим, как разделить рынки на отдельные группы клиентов таким образом, чтобы в этом делении был заключен важный смысл для компании (*сегментирование рынка*), как выбрать группы клиентов, которых было бы выгодно обслуживать данной компании (*определение целевых сегментов рынка*), как создавать такие рыночные предложения, которые лучше всего обслуживали бы целевых клиентов компании (*дифференциация товара на рынке*) и как позиционировать эти рыночные предложения в сознании потребителей (*позиционирование товара на рынке*). В следующих главах этой части мы рассмотрим инструменты тактического маркетинга — так называемые “четыре P”, — с помощью которых маркетологи воплощают свои стратегии в жизнь.

В качестве вводного примера практического сегментирования рынка, определения целевых сегментов рынка, дифференциации и позиционирования товара на рынке мы рассмотрим компанию *Dunkin' Donuts*. Эта компания, которая в настоящее время действует главным образом в восточной части Соединенных Штатов, вынашивает амбициозные планы по превращению в компанию общенационального значения — примерно такую, как компания *Starbucks*. Но *Dunkin' Donuts* — это не *Starbucks*. Более того, она не хочет быть похожей на *Starbucks*. Она ориентируется на принципиально иную категорию клиентов, выходя на рынок с принципиально иным предложением ценности. Заварите себе чашечку кофе и продолжайте чтение.

В прошлом году компания *Dunkin' Donuts* платила десяткам своих преданных клиентов в городах Феникс, Чикаго и Шарлотта (штат Северная Каролина) по 100 долл. в неделю только за то, чтобы они покупали кофе у компании *Starbucks*. В то же время эта сеть кофеен, которая действует по принципу "Никаких излишеств", платила преданным клиентам компании *Starbucks* за то, чтобы они покупали кофе у компании *Dunkin' Donuts*. Когда впоследствии был проведен опрос этих двух групп, по словам представителей *Dunkin' Donuts*, они оказались настолько поляризованными, что исследователи назвали их "кланами". Каждый из представителей этих кланов искренне ненавидел именно то, что делало представителей другого клана лояльными по отношению к "своим" кофейням. Поклонники *Dunkin' Donuts* считали приверженцев *Starbucks* чересчур претенциозными и стремящимися казаться ультрасовременными, тогда как сторонники *Starbucks* считали своих "оппонентов" примитивными и неоригинальными людьми. "Я просто «не догоняю» этого, — сказал исследователям один из завсегдатаев *Dunkin' Donuts* после посещения кофейни *Starbucks*. — Если я хочу расслабиться на диване, то мне не нужно отправляться для этого в *Starbucks*. Я могу сделать это у себя дома".

Уильям Розенберг (William Rosenberg) открыл первую кофейню *Dunkin' Donuts* в городе Куинси, штат Массачусетс. Это было в далеком 1950 году. Каждое утро местные жители толпами устремлялись в кофейню *Dunkin' Donuts*, чтобы выпить чашечку кофе и съесть пару свежеспеченных пирожков. Уильям Розенберг начал продавать лицензии на право использования названия *Dunkin' Donuts*, и сеть кофеен *Dunkin' Donuts* начала быстро захватывать все новые и новые территории на Среднем Западе и Юго-Востоке. Однако к началу 1990-х годов объемы продажи завтраков у *Dunkin' Donuts* начали снижаться, поскольку потребители все чаще отдавали предпочтение утренним сэндвичам в *McDonald's* и *Burger King*. Быстро пошли в рост *Starbucks* и другие сети кофеен, рассчитанные на состоятельных клиентов, что привело к еще большему обострению конкуренции. Объемы продажи продолжали снижаться, поскольку *Dunkin' Donuts* продолжала упорно цепляться за свою стратегию продажи сдобных пирожков.

Однако в середине 1990-х годов *Dunkin' Donuts* решила сместить акцент с пирожков на кофе в надежде, что активное продвижение более часто потребляемого товара привлечет в кофейни *Dunkin' Donuts* большее число посетителей. Такая смена акцента принесла желаемый результат: в настоящее время на долю кофе приходится 62% объемов продаж. При этом рост объемов продаж у *Dunkin' Donuts* выражается двузначными числами, а прибыль за последние два года увеличилась на 35%. Учитывая эти успехи последнего времени, *Dunkin' Donuts* вынашивает амбициозные планы по превращению в компанию общенационального значения — примерно такую, как компания *Starbucks*, крупнейшая в стране сеть кофеен. В течение последующих трех лет *Dunkin' Donuts* планирует полностью переоборудовать примерно 5 тысяч своих американских кофеен, а еще через 15 лет количество кофеен *Dunkin' Donuts* должно увеличиться втрое.

Однако *Dunkin' Donuts* — это не *Starbucks*. Более того, она не хочет быть похожей на *Starbucks*. Чтобы добиться успеха, она должна составить собственное представление о том, каких именно клиентов она намерена обслуживать (т.е. определиться с целевыми сегментами рынка) и как именно она намерена обслуживать этих клиентов (т.е. определиться с позиционированием или предложением ценности). *Dunkin' Donuts* и *Starbucks* ориентируются на совершенно разные категории клиентов, которые ожидают совершенно разного от своих любимых сетей кофеен. *Starbucks* прочно позиционировала себя как некое "третье место" (за пределами дома и работы), где посетитель может непринужденно усесться на диване, послушать "эклектическую" музыку, воспользоваться услугами беспроводного Интернета и насладиться роскошными интерьерами. Позиционирование *Dunkin' Donuts* принципиально иное: эти кофейни рассчитаны на клиентов без особых претензий.

Планы переустройства, намеченные в *Dunkin' Donuts*, предусматривают внедрение отдельных элементов “роскоши”, но не более того. При этом поставлена задача обозначить себя как “быстрая”, но привлекательная альтернатива специализированным кофейням и сетям заведений “фаст-фуд”. Прототип “кофейни будущего” *Dunkin' Donuts* в городе Евклид, штат Огайо, оборудован закругленными кофейными стойками в “гранитном” стиле. В этих кофейнях работники готовят кофе и прочие напитки прямо на глазах у клиентов. На стойках красуются корзинки, до краев наполненные кондитерскими изделиями и свежими фруктами, а тщательно продуманный саундтрек, составленный из произведений поп-музыки, еще больше способствует приятному времяпрепровождению посетителей.

Тем не менее *Dunkin' Donuts* завоевала себе популярность тем, что ориентировалась главным образом на невзыскательную публику (простой рабочий люд, фермеры, учащиеся). Попытка приобрести некий дополнительный лоск и вместе с тем не отпугнуть от себя привычных клиентов может оказаться сродни хождению по лезвию бритвы. В новых кофейнях *Dunkin' Donuts* не будет диванов, характерных для *Starbucks*. *Dunkin' Donuts* пришлось даже переименовать новый вид поджаренного сэндвича: прежнее название “паннини” многим клиентам показалось чересчур претенциозным. “По-моему, хождение по лезвию бритвы нам пока удается, — говорит Регина Льюис (Regina Lewis), вице-президент *Dunkin' Donuts* по изучению взглядов потребителей. — Особенность клана *Dunkin' Donuts* заключается в том, что они не покупаются на дешевые рекламные трюки”.

Исследования, проведенные *Dunkin' Donuts*, показали, что хотя лояльные клиенты *Dunkin' Donuts* не имеют ничего против улучшения интерьера кофеен и тому подобных усовершенствований, их повергла в смущение специфическая атмосфера, царящая в *Starbucks*. Они ворчали, что из-за толп пользователей ноутбуков они не могут найти свободные места. Им не нравятся словечки наподобие “толл”, “гранде” и “венти”, которыми завсегдатаи *Starbucks* обозначают соответственно маленькую, среднюю и большую порции кофе. Им вообще непонятно, как можно отвалить целых четыре доллара за такой пустяк, как чашка кофе. “У меня сложилось впечатление, что группа марсиан обсуждает действия группы землян”, — говорит руководитель рекламного агентства, которое обслуживает компанию *Dunkin' Donuts*. Один из клиентов рассказал исследователям, что, проводя время в *Starbucks*, вы чувствуете себя так, словно “празднуете Рождество в компании незнакомых вам людей”. Завсегдатаи *Starbucks*, которым *Dunkin' Donuts* платила за то, чтобы они посещали кофейни *Dunkin' Donuts*, также выражали недовольство атмосферой, которая царит в *Dunkin' Donuts*. “Клиенты *Starbucks* не могут смириться с тем, что завсегдатаи *Dunkin' Donuts* смотрят на них, как на равных себе”, — говорит руководитель этого рекламного агентства.

Эти диаметрально противоположные мнения не должны удивлять нас, если учесть то обстоятельство, что клиенты этих двух сетей слишком уж различаются между собой. Годовой семейный доход примерно 45% клиентов *Dunkin' Donuts* составляет 45–100 тыс. долл., причем 30% зарабатывают меньше нижнего уровня этого диапазона, а 25% — больше. Клиентами *Dunkin' Donuts* являются “синие воротнички” и “белые воротнички” всех возрастов, национальностей и уровней дохода. В то же время *Starbucks* ориентируется на профессионалов, имеющих более высокие уровни дохода.

Однако исследователи *Dunkin' Donuts* пришли к выводу, что указанные два клана разделяет не столько уровень доходов, сколько некий идеал: членам клана *Dunkin' Donuts* нравится быть частью толпы, тогда как члены клана *Starbucks* являются ярко выраженными индивидуалистами. “Каждому из членов клана *Starbucks* хочется, чтобы к нему относились по-особенному и осознавали его важность”, — говорит Регина Льюис, вице-президент *Dunkin' Donuts*. Члены клана *Dunkin' Donuts* “не нуждаются в том, чтобы их считали более важными персонами, чем они есть на самом деле”.

Основываясь на таких выводах, руководители *Dunkin' Donuts* приняли ряд решений, касающихся переоборудования своих кофеен, начиная с выбора мест, где лучше всего размещать кофеварки, и выбора того, в какой мере следует сохранить традиционную розово-оранжевую цветовую схему *Dunkin' Donuts*, и заканчивая выбором мест, на которых следует выставлять свежую выпечку. В конечном счете руководители *Dunkin' Donuts* приняли решение заменить квадратные ламинированные столики на круглые столы-стойки, имитирующие гранит, и гладкие стулья. Стены кофеен было решено выкрасить в мягкие коричневые тона ("под кофе"), используя в отдельных местах традиционную розово-оранжевую цветовую схему *Dunkin' Donuts*. Рассматривался также вопрос о возможности предоставления такой услуги, как беспроводный Интернет, однако от этой идеи все же было решено отказаться, поскольку "это не отвечает стилю *Dunkin' Donuts*". Руководители продолжают обсуждать возможность изъятия из названия своей компании слова "Donuts" ("жареные пирожки"), чтобы подчеркнуть, что меню их кофеен в наши дни отнюдь не ограничивается жареными пирожками.

Пытаясь заполучить как можно большую долю клиентов, *Dunkin' Donuts* систематически расширяет меню своих блюд. Объем продаж в новом магазине в городе Евклид, штат Огайо, в три раза превышает объемы продажи в других магазинах этого региона. Частично это объясняется тем, что большее число посетителей оказывается в этом магазине после 11 часов утра. Эти посетители приходят в кофейню *Dunkin' Donuts*, чтобы купить новые сорта пирожных и так называемые *Dunkin' Dawgs* — хот-доги, завернутые в тесто. Чтобы выяснить, какие именно блюда нравятся посетителям *Dunkin' Donuts*, специалисты по маркетингу проводят фокус-группы.

Стейси Стивенс (Stacey Stevens), 34-летняя жительница города Евклид, побывавшая недавно в прототипе новой кофейни *Dunkin' Donuts*, утверждает, что эта кофейня существенно отличается от других кофеен компании *Dunkin' Donuts*. "Что-то не припомню, чтобы в других кофейнях звучала музыка, — говорит Стейси Стивенс, покупая дюжину жареных пирожков. — Мне здесь определенно нравится". Кроме того, она сказала, что чувствует себя здесь значительно комфортнее, чем в кофейнях *Starbucks*. Управляющий кофейни *Dunkin' Donuts* в городе Евклид недавно даже уговорил 73-летнего пенсионера Ричарда Вандерслебена (Richard Wandersleben), регулярно выпивающего по три чашки кофе в день, перейти с обычного кофе на более дорогостоящий вид стоимостью 2,39 долл. Ричард Вандерслебен утверждает, что этот рецепт пришелся ему по вкусу. "Этот вид кофе более мягкий и ароматный, чем обычный кофе", — сказал Вандерслебен.

Руководство *Dunkin' Donuts* знает, что для того, чтобы старые клиенты привыкли к новому имиджу их компании, требуется какое-то время. Однако, что бы ни случилось, компания будет хранить верность потребностям и предпочтениям членов "клана *Dunkin' Donuts*". "*Dunkin' Donuts* не собирается гоняться за снобами из *Starbucks*. Пусть эти снобы попытаются угнаться за каким-нибудь «средним Джо» из *Dunkin' Donuts*". Позиционирование и предложение ценности *Dunkin' Donuts* нашли весьма удачное отражение в ее новой рекламной кампании, слоган которой звучит так: "Америка бросается вдогонку за *Dunkin' Donuts*". Рекламные ролики демонстрируют, как буквально все население Соединенных Штатов, начиная с офисных работников и строителей и заканчивая пенсионерами, устремляется в кофейни *Dunkin' Donuts*, являющиеся неизменными спутниками их повседневной жизни. Вот что говорит по этому поводу сотрудник одного из рекламных агентств: "В кофейнях *Dunkin' Donuts* обычные люди заняты своими обычными, повседневными делами".¹

Многие компании в наши дни отдают себе отчет в том, 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 существенно различаются по своим потребностям и покупательскому опыту. Да и сами компании сильно различаются по своим возможностям в обслуживании разных сегментов рынка. Вместо этого, подобно *Dunkin' Donuts*, компания должна выявить те части рынка, которые она сможет обслужить наилучшим образом и с наибольшей прибылью для себя. Она должна разработать такие маркетинговые стратегии, определяемые потребностями клиентов, которые выстраивали бы *наиболее подходящие* отношения с *наиболее подходящими* клиентами.

Таким образом, большинство компаний отходит сейчас от массового маркетинга, переориентируясь на *целевой маркетинг*: выявление сегментов рынка, выбор одного или нескольких таких сегментов, а также разработка продуктов и маркетинговых программ, отвечающих потребностям каждого из этих сегментов рынка. Вместо того чтобы распылять свои маркетинговые усилия (или, образно выражаясь, “стрелять по площадям”), компании могут сосредоточить эти усилия на покупателях, которые проявляют больший интерес к тому, что у этих компаний получается лучше всего (т.е. “стрелять точно в цель”).

На рис. 7.1 представлены четыре основных этапа разработки маркетинговой стратегии, определяемой потребностями клиентов. На первых двух этапах компания выбирает клиентов, которых она будет обслуживать. **Сегментирование рынка** (market segmentation) предполагает деление рынка на более мелкие группы потребителей с существенно различающимися потребностями, характеристиками или моделями поведения, которые могут нуждаться в разных продуктах или разных маркетинговых комплексах. Компания определяет разные способы сегментирования рынка и разрабатывает профили результирующих сегментов рынка. **Выбор целевых сегментов рынка** (market targeting или просто targeting) предполагает оценивание привлекательности каждого из сегментов рынка и выбор одного или нескольких сегментов, которые намерена обслуживать данная компания.

Сегментирование рынка

Разделение рынка на более мелкие группы потребителей с существенно различающимися потребностями, характеристиками или моделями поведения, которые могут нуждаться в разных продуктах или разных маркетинговых комплексах.

Выбор целевых сегментов рынка

Процесс оценивания привлекательности каждого из сегментов рынка и выбора одного или нескольких сегментов, которые намерена обслуживать данная компания.

Дифференциация

Фактическое обособление рыночного предложения данной фирмы с целью создания повышенной потребительской ценности.

Позиционирование

Принятие мер для того, чтобы продукт, выпускаемый компанией, занимал четкое, особое и желательное место по отношению к конкурирующим продуктам в сознании целевых клиентов.



Рис. 7.1. Этапы сегментирования рынка, определения целевых сегментов рынка и позиционирования товара на рынке

На двух последних этапах компания принимает решение о предложении ценности, т.е. о том, как она будет создавать ценность для своих целевых клиентов. **Дифференциация** (differentiation) предполагает фактическое обособление рыночного предложения данной фирмы с целью создания повышенной потребительской ценности. **Позиционирование** (positioning) предполагает принятие мер к тому, чтобы рыночное предложение данной фирмы занимало четкое, особое и желательное место по отношению к конкурирующим продуктам в сознании целевых клиентов. Каждый из перечисленных этапов мы обсудим по отдельности.

Сегментирование рынка

Рынки состоят из покупателей, а покупатели отличаются друг от друга во многих отношениях: по своим потребностям, финансовым и прочим возможностям, месту жительства, покупательским взглядам и покупательским привычкам. При сегментировании рынка компании подразделяют большие и неоднородные рынки на меньшие (и более однородные) сегменты, которые можно обслуживать эффективнее, в соответствии со специфическими потребностями представителей этих сегментов. В этом разделе мы обсудим четыре важные темы, связанные с сегментированием рынка: сегментирование потребительских рынков, сегментирование промышленных рынков, сегментирование международных рынков и требования к эффективному сегментированию.

Сегментирование потребительских рынков

Универсального подхода к сегментированию рынков не существует. Чтобы с максимальной объективностью оценить структуру рынка, маркетологу необходимо исследовать разные варианты сегментирования рынка на основе нескольких переменных, применяемых по отдельности или в сочетании с другими переменными. В табл. 7.1 перечислены основные переменные, которые можно использовать при сегментировании потребительских рынков. Сейчас же мы сосредоточим основное внимание на сегментировании по *географическому, демографическому, психографическому и поведенческому* принципам.

ТАБЛИЦА 7.1. Некоторые переменные, используемые для сегментирования потребительских рынков

<i>По географическому принципу</i>	
Регион	Тихоокеанский, Горный, Центральный северо-западный, Центральный юго-западный, Центральный северо-восточный, Центральный юго-восточный, Южно-атлантический, Среднеатлантический, Новая Англия
Город (количество 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
<i>По демографическому принципу</i>	
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
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, афро-американец, азиат, латиноамериканец
Национальность	Американцы, англичане, французы, немцы, итальянцы, японцы, латиноамериканцы
<i>По психографическому принципу</i>	
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

Окончание табл. 7.1

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

Разделение рынка на разные географические объекты, такие как страны, регионы, штаты, округа, города или микрорайоны.

Сегментирование по географическому принципу (geographic segmentation) предполагает разделение рынка на разные географические объекты: страны, регионы, штаты, округа, города или даже микрорайоны. При этом перед компанией открываются две возможности: либо сосредоточить свою деятельность на одном или нескольких таких географических сегментах, либо охватить сразу все сегменты, но обращая при этом особое внимание на различия в нуждах и потребностях клиентов, обусловленные их географическим местоположением.

В настоящее время многие компании локализуют свои товары, рекламу, а также мероприятия по организации и стимулированию сбыта, чтобы удовлетворить потребности отдельных регионов, городов и даже городских районов. Например, одна из компаний, занимающихся выпуском потребительских продуктов, отправила дополнительную партию своих низкокалорийных “снэков” (сухих завтраков) в магазины, расположенные поблизости от клиники Weight Watchers, пациенты которой избавляются от лишнего веса. Компания Kraft разработала изделия из дробленого зерна Post's Fiesta Fruity Pebbles специально для районов компактного проживания испаноязычного населения. Компания Coca-Cola разработала специально для японского рынка четыре разновидности баночного кофе, готового к употреблению, причем каждая из этих разновидностей предназначена для определенной географической области. Компания Procter & Gamble разработала продукт Curry Pringles специально для Англии, а продукт Funky Soy Sauce Pringles — для Азии.²

Другие компании обращают свои взоры к еще никем не “вспаханым” географическим территориям. Например, многие крупные компании бегут из крупных горо-

дов и пригородов, отличающихся особо ожесточенной конкуренцией, основывая свои магазины в небольших городах провинциальной Америки. Рассмотрим пример *Applebee's*, крупнейшей в Соединенных Штатах сети закусочных.

Сейчас *Applebee's* все больше убеждается в том, что даже в отдаленном пригороде и в маленьком городке бывает выгодно открыть небольшую закусочную с баром и грилем. *Applebee's* пытается создать сеть предприятий общественного питания, которую она называет STAR (small-town *Applebee's* restaurant — ресторан *Applebee's* в небольшом городке). Эти рестораны создаются в городах, численность населения которых не превышает 50 тысяч человек. Тем самым *Applebee's* пытается разрушить широко распространенное заблуждение, будто американцам, проживающим в небольших городках, интересны только супермаркеты типа Wal-Mart (или их ресторанные эквиваленты). Как действует эта стратегия? Чтобы понять, как действует эта стратегия, достаточно побывать в одном из небольших американских городков, например в городке Хейс, штат Канзас, расположенном в малонаселенном районе между Денвером и Канзас-Сити. В этом городке проживает примерно 21 тысяча человек, и хотя уровень продаж здесь приблизительно на 10% ниже, чем в среднем в пригородных ресторанах *Applebee's*, это компенсируется сравнительной дешевизной недвижимости (что означает для *Applebee's* невысокую плату за аренду помещений) и более простыми законами о районировании. Кроме того, в Хейсе у *Applebee's* практически отсутствуют конкуренты. Никаких там *Chili's* и *Houlihan's*. Там нет даже *Bennigan's*! “Если вы хотите отметить какую-то семейную дату или устроить вечеринку для друзей, — говорит один молодой посетитель ресторана *Applebee's*, — вам незачем отправляться в дорогостоящие заведения наподобие *Golden Corral*. Вполне приличный и недорогой ресторан находится на соседней улице”. Это весьма красноречивое заявление, учитывая то обстоятельство, что упомянутый молодой человек работает менеджером-стажером в *Golden Corral*. К настоящему времени компания *Applebee's* уже открыла в небольших городах Соединенных Штатов 156 ресторанов. Учитывая, что в Соединенных Штатах насчитывается около 2200 округов, население каждого из которых не превышает 50 тысяч человек, следует признать, что потенциал роста *Applebee's* достаточно высок.³

В отличие от *Applebee's*, другие компании розничной торговли разрабатывают новые концепции своих магазинов, которые обеспечивали бы им доступ в городские регионы с высокой плотностью населения. Например, компания *Home Depot* создает в городах так называемые “магазины по соседству”, которые во многих отношениях выглядят как традиционные магазины, отличаясь от них лишь своими размерами, которые составляют примерно две трети размера традиционного магазина. *Home Depot* размещает такие магазины на рынках с высокой плотностью населения, таких как Манхэттен, где полномасштабные магазины размещать нецелесообразно. Аналогично компания *Wal-Mart* в дополнение к своим полномасштабным супермаркетам открывает небольшие гастрономы *Neighborhood Market*, построенные “в стиле супермаркетов”.⁴

Сегментирование по демографическому принципу

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 демографическому принципу (demographic segmentation) 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 (age and life-cycle segmentation), 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 X, бэби-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. А компания *Nintendo* — крупный производитель компьютерных игр, традиционно ориентирующийся на молодежный сегмент рынка, переключает свое внимание с рынка тинэйджеров на рынок потребителей более старшего возраста. Недавно эта компания вышла на рынок со своим новым суббрендом, *Touch Generations*, ориентированным на возрастных бэби-бумеров. *Touch Generations* предлагает такие видеоигры, как “Brain Training: How Old Is Your Brain?” (“Тренировка ума: каков возраст вашего ума?”), предназначенные для развития умственных способностей пользователей и “сохранения молодости ума”. Цель

подобных игр заключается в том, чтобы вызвать интерес людей старших возрастов, не увлекающихся компьютерными играми. Видеоигры Touch Generations носят названия, указывающие на их развивающий — или по крайней мере менее агрессивный и в меньшей степени основанный на всевозможных фантазиях — характер, что, несомненно, привлечет взрослых пользователей больше, чем, например, такие названия, как “Grand Theft Auto” (“Грандиозное похищение автомобиля”) и “World of Warcraft” (“Мир военного искусства”).⁵

Сегментирование по возрасту и этапам жизненного цикла. Разделение рынка на различные группы в зависимости от возраста и этапов жизненного цикла потребителей.

При использовании возрастной сегментации или сегментации по этапам жизненного цикла маркетологам следует проявлять осторожность, чтобы не поддаваться влиянию стереотипов. Да, некоторые 70-летние не передвигаются 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 вышеупомянутого крема ProVital привлечены обаятельные 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.

Пол

Сегментирование по половому признаку. Разделение рынка на различные группы по признаку пола.

Сегментирование по половому признаку (*gender segmentation*) имеет давнюю традицию в торговле одеждой, косметикой и журналами. Например, компания *Procter & Gamble* оказалась в числе первых со своим Secret — брендом, специально сформулированным для “женской химии”, упакованным и разрекламированным с целью усиления женского имиджа. В более недавнее время многие производители, ранее специализировавшиеся на выпуске женской косметики, приступили к выпуску линеек мужской косметики. Например, *L’Oreal* предлагает продукты для ухода за кожей Men’s Expert, а также линейку мужской косметики VIVE For Men. В рекламе этой продукции говорится: “Сейчас *L’Oreal Paris* предлагает свои технологии ухода за кожей лица и свой богатый опыт вам, мужчины, потому что вы того стоите не меньше, чем женщины”.

Компания *Nike* в последнее время прилагает усилия к выходу на рынок спортивной одежды для женщин. Лишь после 2000 года *Nike* начала изготавливать спортивную обувь для женщин с использованием форм (“колодок”), изготовленных специально по женской ноге, а не по мужской ноге меньшего размера, как это делалось раньше. Начиная с 2000 года *Nike* радикально изменила свой подход к производству спортивной одежды для женщин. *Nike* тщательно проанализировала свою линейку одежды для женщин под названием *Nikewomen*, чтобы сделать ее более элегантной, яркой и модной. Модернизированный Web-сайт *Nike*, *nikewomen.com*, теперь не только рекламирует спортивную одежду для женщин, но и освещает последние тенденции спортивной моды. *Nike* уже открыла в нескольких крупных городах магазины *Nikewomen*.⁶

Растущее количество Web-сайтов и медиасетей, таких как *iVillage*, *Oxygen*, *Lifetime* и *WE*, также ориентируется на женщин. Например, *WE* представляет собой “телевизионную сеть, призванную помогать женщинам находить друг друга и открывать для себя окружающий мир”. Инициатива этой телевизионной сети под названием *WE Empowers Women* (“*WE* делает женщин сильнее”) помогает женщинам “находить свой голос и чувствовать себя комфортно”, поддерживая начинания, важные для большинства женщин.⁷

Уровень доходов

Сегментирование по признаку уровня доходов. Разделение рынка на различные группы по признаку уровня доходов.

Сегментирование по признаку уровня доходов (*income segmentation*) 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 таких компаний, как *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 долл. за фунт (50 долл. за килограмм). А компании, выпускающие кредитные карточки, предлагают сверхдорогостоящие виды кредитных карточек, такие как *Signature Card* (компания *VISA*), *World Card* (компания *MasterCard*) и суперэлитная кредитная карточка *Centurion* от компании *American Express*. Кредитная карточка *Centurion*, являющаяся предметом вожделения многих потребителей, выпускается только по приглашению, а ее обладателями могут стать лишь клиенты, которые тратят свыше 250 тыс. долл. в год по другим видам кредитных карточек компании *American Express*. Но и это еще не все: те избранные счастливицы, которым удалось стать обладателями кредитной карточки *Centurion*, платят 2500 долл. в год лишь за право носить такую карточку.

Однако не все компании, которые используют сегментирование по признаку уровня доходов, ориентируются на зажиточных потребителей. Например, многие компании розничной торговли — такие, как торговые сети *Dollar General*, *Family Dollar* и *Dollar Tree* — успешно ориентируются на группы потребителей с низким и

средним уровнями дохода. Базовым рынком для таких компаний розничной торговли являются семьи, годовой доход которых не превышает 30 тыс. долл. Когда эксперты по недвижимости *Family Dollar* подыскивают места для новых магазинов своей компании, в первую очередь, они обращают внимание на районы, где проживают представители низшего и среднего классов, где люди носят недорогую обувь и водят старые автомобили.

Такие сети дешевых магазинов (так называемых “долларовых магазинов”), ориентирующиеся главным образом на потребителей с низким уровнем дохода, развиваются в последнее время самыми быстрыми темпами. Они добиваются столь впечатляющих успехов, что это не может не настораживать руководство гигантских магазинов-дискаунтеров. Например, компания *Target*, один из таких дискаунтеров, создала в своих магазинах отделы “1 Spot”, товары в которых продаются с огромными скидками. А такие супермаркеты, как *Kroger to A&P*, проводят кампании под девизом “10 за \$10”. По прогнозам некоторых специалистов, компания *Wal-Mart*, чтобы справиться с угрозой со стороны “долларовых магазинов”, со временем обязательно купит одну из таких сетей дешевых магазинов (или создаст собственную).⁸

Сегментирование по психографическому принципу

При сегментировании по психографическому принципу (psychographic segmentation) 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.

Сегментирование по психографическому принципу. Разбиение рынка на различные группы по признаку принадлежности к определенному социальному классу, по образу жизни или личностным характеристикам.

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 приобретает. 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. Например, компания *American Express* обещает своим потенциальным клиентам “кредитную карточку, которая будет соответствовать вашему образу жизни”. Кампания “My life. My card” (“Моя жизнь. Моя карточка”) демонстрирует примеры, характеризующие образ жизни знаменитых людей, с которыми многие потребители хотели бы идентифицировать себя, начиная с профессионального серфингиста Лэйрда Хэмилтона (Laird Hamilton) и телеведущей Эллен де Дженерес (Ellen DeGeneres) и заканчивая такими кинозвездами, как Роберт де Ниро (Robert DeNiro) и Кейт Уинслет (Kate Winslet).

Pottery Barn, со своими разнообразными форматами магазинов, продает не просто домашнюю мебель. Эта компания продает все, к чему стремятся ее клиенты. *Pottery*

Barn Kids предлагает идиллические сцены идеального детства, тогда как *Pottery Barn Teens* предлагает сверхмодную одежду, которая помогает самовыражаться подросткам. “Флагманские” магазины *Pottery Barn* ориентируются на образ жизни, характерный для состоятельных людей, которые в то же время хотели бы чувствовать себя достаточно раскованно, а также проводить много времени в семье и с друзьями.⁹

Вскоре после того как Хэдли Маклин (Hadley MacLean) вышла замуж, она вместе со своим мужем Дагом пришла к выводу, что им следует избавиться от старой кровати. Это была старомодная кровать на дешевом стальном каркасе и с пружинным матрасом — реликт, сохранившийся с тех далеких времен, когда Даг обучался в Гарвардском университете. Однако Хэдли не представляла, каким мучением может обернуться для нее поиск новой кровати. “Нам не нравилось буквально все, что мы встречали в магазинах, хотя мы были готовы потратить изрядную сумму на приобретение подходящей нам кровати”, — говорит Хэдли, директор по маркетингу, которой недавно исполнился 31 год. Однако Хэдли Маклин и Дагу предстояло найти нечто большее, чем предмет мебели для сна за разумную цену. Это был вопрос эмоционального выбора: им нужно было найти кровать, которая отвечала бы их образу жизни. В конце концов эта семейная пара забрела в один из магазинов *Pottery Barn* на фешенебельной Ньюбери-стрит в Бостоне. Даг тотчас же влюбился в раскладную кровать коричневатого-красного цвета, которую Хэдли Маклин заприметила в каталоге магазина. Эта кровать так потрясла воображение Хэдли и Дага (которые уже представляли себе, как замечательно она будет смотреться в их доме, выстроенном в голландском колониальном стиле), что они купили здесь не только кровать, но и комплект постельного белья. Затем они купили в этом же магазине стеганое одеяло, зеркало для жилой комнаты и комплект стульев для столовой. “Мы буквально пристрастились к этому магазину”, — несколько смущаясь, сознается Хэдли Маклин.

Кроме того, для сегментирования рынков маркетологи используют переменные характера человека. Например, на первый взгляд может сложиться впечатление, что маркетологи мотороллеров *Honda* ориентируются на современных молодых людей в возрасте 22 лет. Однако в действительности они ориентируются на гораздо более широкую группу, представляющую определенный спектр характеров. Например, в одном из старых рекламных роликов демонстрировался восхищенный ребенок, подпрыгивающий на постели, в то время как голос за кадром говорил: “Вы всю свою жизнь пытались сделать это”. Эта реклама напоминала телезрителям об эйфорических ощущениях, которые они испытывали, когда наконец-то избавились от родительской опеки и начали делать то, что раньше им запрещали родители. Таким образом, *Honda* обращается к непослушному и независимому ребенку, который живет в каждом из нас. Фактически 22% владельцев мотороллеров являются людьми пенсионного возраста. Конкурент *Honda*, компания *Vespa*, продает более четверти своих мотороллеров тем, кому уже за 50. “Покупатели старших возрастов приобретают мотороллеры просто ради удовольствия, — говорит один из пожилых покупателей. — Когда они были детьми, у них не было такой возможности”.¹⁰

Сегментирование по поведенческому принципу

При сегментировании по поведенческому принципу (behavioral segmentation) покупатели делятся на группы в зависимости от того, насколько они знают товар, как к нему относятся, как используют или как реагируют на него. Многие маркетологи полагают, что поведенческие переменные являются наилучшей отправной точкой для формирования сегментов рынка.

Сегментирование по поведенческому принципу. Разбиение рынка на группы потребителей по уровню знания ими товара, отношению к товару, характеру его использования или по реакции на товар.

Сегментирование по поводу совершения покупки. Разбиение рынка на группы потребителей в соответствии с ситуациями, когда покупателям приходит в голову идея о покупке, когда они фактически совершают свою покупку или используют приобретенный ими товар.

Сегментирование по поводу совершения покупки

Покупателей можно разделить на группы в соответствии с ситуациями, когда покупателям приходит в голову идея о покупке, когда они фактически совершают свою покупку или используют приобретенный ими товар. Сегментирование по поводу совершения покупки (occasion segmentation) может оказать компаниям помощь и в формировании концепции использования данного товара. Например, яйца чаще всего потребляются за завтраком. Но *American Egg Board*, со своей темой “невероятного, съедобного яйца”, предлагает потребителям кушать яйца в любое время дня. Web-сайт этой компании содержит важнейшие сведения о яйцах и рецепты множества блюд, которые можно приготовить на основе яиц.

Некоторые из праздничных дней, таких как “День матери” и “День отца”, поначалу пропагандировались и для того, чтобы увеличить объемы продажи кондитерских изделий, цветов, карточек и других подарков. К этим праздникам многие маркетологи готовят специальные предложения и рекламу. Например, компания *Altoids* предлагает специальный “Love Tin” — “Необычайно сильный Валентин”. К праздникам Пасхи, Дня всех влюбленных, Хэллоуина и Рождества компания *Peeps* готовит специально оформленные конфеты “маршмеллоу”. Именно в эти праздники *Peeps* продает самые большие объемы своей продукции. Однако в рекламе *Peeps* говорится, что эта компания “всегда переживает свой лучший сезон”. Тем самым *Peeps* пытается повысить спрос на свою продукцию в непраздничные дни.

Искомые выгоды

Сегментирование по принципу искомых выгод. Разбиение рынка на группы потребителей в соответствии с теми или иными выгодами, которые потребители стремятся получить в результате использования соответствующего товара.

Одна из действенных форм сегментирования — классификация потребителей на основе тех выгод, которых они ищут в товаре. Сегментирование по принципу

искомых выгод (benefit segmentation) 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.

Компания *Champion*, выпускающая спортивную одежду, сегментирует свои рынки в соответствии с выгодами, которые стремятся отыскать в ее спортивной одежде разные категории потребителей. Например, потребители категории “Fit and Polish” стремятся достичь баланса между функциональностью и стилем: они стремятся достичь определенных спортивных результатов, но хотят при этом “красиво смотреться со стороны”. Потребители категории “Serious Sports Competitors” упорно тренируются и обожают свою спортивную одежду — им требуются высокий спортивный результат и функциональность. В отличие от них потребители категории “Value Seeking Moms” не испытывают особого интереса к активному отдыху или спорту как таковому — они покупают спортивную одежду для семьи и интересуются, в первую очередь, такими качествами, как долговечность и ценность. Таким образом, каждый сегмент интересуется собственным комплексом выгод. Компания *Champion* должна ориентироваться на тот сегмент (или сегменты) выгод, который она способна обслужить лучше всего и с наибольшей выгодой для себя, используя такие “приманки”, которые отвечают предпочтениям (касающимся выгод) каждого сегмента.

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 было обнаружено, 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.

В группу потенциальных пользователей включаются потребители, в жизни которых происходят серьезные перемены (например, новобрачные или молодые родители) и которых можно превратить в регулярных пользователей. Например, компания *Procter & Gamble* выясняет фамилии будущих родителей и высылает им образцы соответствующей продукции (например, подгузников и других товаров для новорожденных), чтобы захватить долю их будущих покупок. *Procter & Gamble* приглашает будущих родителей посетить Web-сайт *Pampers.com* и стать членами *myPampers.com* (предоставляя им таким образом возможность воспользоваться советами квалифицированных консультантов), предлагает им подписаться на информационный бюллетень *Parent Pages* (рассылается по электронной почте) и предоставляет им купоны и специальные предложения.

Интенсивность потребления

Рынок можно сегментировать также по группам слабых, умеренных и активных потребителей. Активные потребители часто составляют лишь небольшую часть рынка, однако на их долю приходится большой процент общего объема потребления товара. Маркетологи считают, что лучше работать с одним активным потребителем, чем с множеством мелких. Например, сеть ресторанов быстрого питания *Burger King* ориентируется на так называемых “суперфанатов”, т.е. молодых (в возрасте от 18 до 34 лет) мужчин-здоровяков, на долю которых приходится 18% клиентуры *Burger King* и почти 50% посещений этой сети ресторанов быстрого питания. Они посещают *Burger King* в среднем 16 раз в месяц.¹¹

Burger King совершенно открыто ориентируется на эту категорию клиентов, обращаясь к ним с рекламой, в которой превозносятся достоинства монстрообразных гамбургеров, содержащих мясо, сыр и еще больше мяса и сыра, которые превращают “хлюпиков в настоящих здоровяков”. Несмотря на то что подобная реклама озадачивает и смущает многих нерегулярных потребителей “фаст-фуда”, следует отметить, что она приводит к реальному увеличению численности регулярных потребителей продукции *Burger King*.

Несмотря на заявления некоторых потребителей о том, что продукция сетей ресторанов быстрого питания наносит вред здоровью людей, эти регулярные потребители отличаются чрезвычайной лояльностью. “Они настаивают на том, что не нуждаются в советах, — утверждает один аналитик, — заявляя, что они вовсе не похожи на бесформенные жирные туши, какими их изображают противники ресторанов быстрого питания”. Даже самые горячие почитатели *Burger King* “не могут не знать, что человек не может существовать на одних гамбургерах и картошке фри и что ему следует регулярно заниматься спортом”, — говорит этот аналитик.¹²

Степень приверженности

Многие компании сегодня пытаются сегментировать рынки по степени приверженности потребителей к товару. Потребители могут быть приверженцами какой-то марки (*Tide*), сети магазинов (*Nordstrom*), компании (*Toyota*). Некоторые потребители, несмотря ни на что, остаются безоговорочными приверженцами — они всегда покупают товары одной и той же марки. Например, у компании *Apple* есть небольшая, но практически непоколебимая группа лояльных пользователей.¹³

Существует такое явление, как “культ Macintosh”, а приверженцы этого культа называются “маколитами”. Словарь *urbandictionary.com* определяет *маколита* (*macolyte*) как “человека, фанатично преданного продукции компании *Apple* и особенно — компьютерам серии Macintosh. Иногда маколитов называют *Mac Zealot* (мак-зилотами)”. (Пример использования: “Он — маколит. И не дай вам Бог в его присутствии даже подумать о *Microsoft*”). Типичным примером маколита является Анна Дзиса (*Anna Zisa*), график-дизайнер из Милана, которая, вообще говоря, недолюбливает татуировки, но все же попросила вытатуировать эмблему *Apple* у себя на ягодице. “Macintosh — это самое дорогое, что у меня есть, — говорит Анна Дзиса. — Мне нравятся компьютеры. Надкушенное яблоко (эмблема *Apple*) выглядит прикольно и даже сексуально. Мне еще ни разу не приходилось

слышать плохих отзывов о компьютерах Macintosh — даже от пользователей Linux и Windows». Среди маколитов следовало бы особо выделить Тейлора Баркрофта (Taylor Barcroft), который потратил последние 11 лет на поездки по стране в своем трейлере в качестве «проповедника культа Macintosh». Он посещает все без исключения мероприятия Macworld Expo — колоссальные выставки-ярмарки, основным объектом которых являются компьютеры Macintosh, а также все техно-шоу и записывает на видеокассеты все, что касается его кумира — компании *Apple*. На эту тему у Тейлора Баркрофта накопился огромный объем видеоматериалов, общая продолжительность которых превышает 3 тысячи часов. Все эти видеоматериалы — что-то наподобие мемориального музея *Apple* — Тейлор Баркрофт намерен передать своим детям как самое ценное наследство. В настоящее время Баркрофт является владельцем 17 компьютеров Macintosh. Такие фанатично преданные пользователи помогли компании *Apple* удерживаться на плаву даже в самые трудные для нее годы. Сейчас именно эти пользователи являются надежным форпостом процветающей империи под названием iPod-iTunes.

Другие потребители являются лишь 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 выказывает приверженности 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, изучая особенности и повадки «маколитов», компания *Apple* может точнее определить границы своего целевого рынка и разработать маркетинговые «приманки». Изучая менее лояльных своих покупателей, компания может определить, какие бренды являются наиболее опасными конкурентами ее собственных брендов. Анализируя клиентов, которые отказываются от покупки ее брендов, компания может составить более четкое представление о слабых местах своего маркетинга.

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, либо, в конце концов, по стилю жизни.

Одним из наиболее перспективных методов многофакторного сегментирования считается «геодемографический». В настоящее время появилось несколько коммерческих информационных служб, которые помогают маркетологам работать на американском рынке. Используя данные переписи населения и информацию об образе жизни людей, проживающих в одном округе, эти службы могут предоставить

очень подробную характеристику потребителей. Наиболее популярны в настоящее время геодемографические группировки PRIZM NE (New Evolution), разработанная компанией *Claritas*, и ClusterPLUS, предложенная компанией *Donneley Marketing Information Services*. Система PRIZM NE классифицирует каждую американскую семью на основе большого количества демографических факторов — таких, как возраст, уровень образования, уровень дохода, занимаемая должность, состав семьи, этническая принадлежность и наличие собственного жилья, — а также поведенческих факторов и факторов образа жизни — таких, как покупки, способ проведения досуга и медиапредпочтения. С помощью PRIZM NE маркетологи могут нарисовать на удивление точную картину того, кем вы являетесь на самом деле и что вы могли бы купить, основываясь лишь на знании места вашего проживания.

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 *Жажущие спокойствия* в соответствии с классификацией PRIZM NE. Если вы хоть что-то покупаете, вы не скроетесь от вездесущего ока *Claritas*.¹⁴

PRIZM NE классифицирует американские семьи на 66 уникальных сегментов, поделенных на 14 разных социальных групп. Сегменты PRIZM NE носят такие экзотические и малопонятные (во всяком случае для непосвященных) названия, как “Дети и тупики”, “Седая власть”, “Люди голубых кровей”, “Вилла майской ягоды”, “Охотники и попутчики”, “Старые триумфы”, “Мозаика мульти-культы”, “Блюз большого города”, “Яркие огни города Л'иль”. “Эти экзотические названия, навеянные теми или иными образами, сложившимися в головах исследователей, позволяют сэкономить немало времени, а специальные термины, которые кажутся непосвященным чересчур заумными, на самом деле являются очень точными и отражают наиболее характерные особенности соответствующих сегментов”, — говорит один маркетолог. “Такие названия делают кластеры более живыми, приближая их к реальной жизни”, — вторит ему другой маркетолог.¹⁵

Какие бы названия вы ни присваивали этим категориям, подобные системы реально помогают маркетологам сегментировать людей (вместе с местами их проживания) на группы потребителей, схожих между собой по образу мышления и покупательскому поведению. Каждый такой сегмент отличается уникальными характеристиками и собственным покупательским поведением. Например, районы проживания “Людей голубых кровей” (которые представляют собой часть социальной группы “Элитные пригороды”) представляют собой пригороды, населенные представителями элиты, очень богатыми семьями. Люди, принадлежащие к этому сегменту, нередко проводят отпуск за игрой в гольф, посещают самые интересные матчи футбольного чемпионата, ужинают в ресторанах, которые выбирают их дети, и читают журнал *Fortune*. В отличие от “Людей голубых кровей”, районы проживания сегмента “Охотники и попутчики” (которые представляют собой часть социаль-

ной группы “Средняя Америка”) населены сельскохозяйственными работниками-“синими воротничками” и их семьями. Представители этого сегмента любят ходить на охоту, слушать музыку в стиле “хард рок”, водить автомобиль GMC Sierra 2500, смотреть по телевизору Daytona 500 и читать журнал *Field & Stream*.

Подобная сегментация предоставляет в распоряжение маркетологов всех мастей чрезвычайно мощный инструмент. Он помогает компаниям выявлять и лучше уяснять важнейшие сегменты клиентов, более эффективно выбирать для себя целевые сегменты и приспособливать свои рыночные предложения и “мессиджи” к конкретным нуждам этих сегментов.

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 искомым 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 ним относятся *демографические характеристики компаний-потребителей* (отрасль, размер компании); *технологические характеристики*; *подходы к организации закупок*; *ситуационные факторы* и *индивидуальные характеристики*. Выбирая для себя конкретные сегменты рынка, а не весь рынок, компании могут обращаться к каждому из “своих” сегментов с оптимальным предложением ценности, получая взамен большую ценность от этих сегментов.

Практически каждая компания обслуживает хотя бы один промышленный рынок. Например, мы уже обсуждали компанию *American Express*, которая обещает своим потенциальным клиентам “кредитную карточку, которая будет соответствовать вашему образу жизни”. Но, помимо этого, *American Express* ориентируется на компании в трех сегментах: компании розничной торговли, корпорации и мелкие компании. Для каждого из этих сегментов *American Express* разработала отдельные маркетинговые программы.

Что касается сегмента компаний розничной торговли, *American Express* сосредоточивает свои усилия на попытках убедить компании-новички принимать к оплате свои карточки и на управлении отношениями с теми из компаний, которые уже принимают к оплате карточки *American Express*. Что касается крупных корпоративных клиентов, *American Express* предлагает им корпоративную программу кредитных карточек, которая включает широкий спектр услуг, связанных с расходами сотрудников этих компаний и туризмом. Кроме того, *American Express* предлагает этому сегменту широкий спектр управления активами, планирования пенсий и услуг, связанных с финансовым образованием.

Наконец, что касается мелких компаний, *American Express* создала сеть OPEN: сеть мелких компаний (Small Business Network) — “одно место, целиком посвященное малому бизнесу”. Владельцы кредитных карточек, представляющие малый бизнес, могут обращаться в такую сеть для удовлетворения практически всех своих потребностей, начиная с программного обеспечения текущих счетов и управления расходами и заканчивая экспертными рекомендациями по управлению малым бизнесом и установлением контактов с владельцами других малых предприятий с целью взаимного обмена идеями и получения рекомендаций.¹⁶

Многие компании при необходимости могут устанавливать 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* и *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.

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, большинство компаний, действующих на международных рынках, довольствуются гораздо меньшим числом стран. Деятельность на международном рынке имеет свои трудности. Разные страны мира, даже соседи, 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.

Сегментировать международные рынки компании могут на основании одной или нескольких переменных. Можно сегментировать 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.

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. 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.

Межрыночная сегментация. Формирование сегментов потребителей со сходными нуждами и покупательским поведением, проживающих в одной или нескольких странах.

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** (*intermarket segmentation*). 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, компания *Mercedes-Benz* ориентируется на состоятельных клиентов во всем мире, независимо от места проживания. А гигантская шведская компания *IKEA*, занимающаяся производством мебели, ориентируется на стремительно развивающийся

глобальный средний класс — она продает высококачественную мебель, покупку которой могут позволить себе обычные люди во всем мире.

MTV ориентируется на тинэйджеров всего мира. У 1,2 миллиарда подростков, населяющих ныне нашу планету, есть много общего. Они учатся, совершают покупки и спят. Они сталкиваются со многими общими для них проблемами: любовь, преступность, бездомность, ухудшение экологии и работающие родители. Зачастую у них гораздо больше общего друг с другом, чем со своими родителями. “В прошлом году я побывал в 17 странах, — говорит один эксперт, — и мне было довольно трудно уловить какую-то разницу, кроме, конечно же, языка, между подростками, проживающими в Японии, Великобритании и Китае”. А вот что говорит по этому поводу другой эксперт: “Глобализированные подростки из Буэнос-Айреса, Пекина и Бангалора ритмично качиваются в такт музыке, транслируемой по каналам *MTV*, потягивая из бутылочек кока-колу”. *MTV* наводит мосты между разными культурами, акцентируя внимание на том, что есть общего между подростками всего мира. *Sony*, *Adidas*, *Nike* и многие другие компании также активно нацеливаются на глобализированных подростков. Например, тема “Impossible Is Nothing” (“Ничего невозможного нет”), эксплуатируемая компанией *Adidas*, является привлекательной для подростков всего мира.¹⁷

Эффективность сегментирования

Совершенно ясно, что существует много различных способов сегментирования рынка, однако не все эти способы 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 32,5 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.
- **Доступность.** Насколько легко сегменты поддаются охвату и обслуживанию? Допустим, компания, производящая парфюмерию, обнаружила, что активны-

ми 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, если небольшая авиакомпания и выявит семь рыночных сегментов, она не станет разрабатывать отдельную маркетинговую программу по каждому сегменту, так как у нее не хватит ресурсов для их обслуживания.

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 и какие именно сегменты выбрать в качестве целевых. Теперь мы рассмотрим, как же компании оценивают и выбирают целевые рыночные сегменты.

Оценка сегментов рынка

При оценивании 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 всего, 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.¹⁸ Например, привлекательность сегмента уменьшается, если на нем уже действует много сильных и агрессивных конкурентов. Многочисленные существующие или потенциальные *товары-заменители* будут оказывать давление на цены компании, что 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 именно 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 принимать только за те сегменты рынка, где она может использовать свои сравнительные преимущества.

Выбор сегментов целевого рынка

После оценки разных сегментов компания должна принять решение, сколько и каких сегментов она будет обслуживать. Это является задачей *выбора целевого рынка*. **Целевой рынок** (target market) состоит из совокупности покупателей с общими потребностями или характеристиками, которых компания приняла решение обслуживать.

Поскольку покупатели характеризуются уникальными нуждами и желаниями, продавец может, в принципе, рассматривать каждого покупателя как отдельный целевой рынок. Следовательно, в идеальном случае продавец мог бы разрабатывать отдельную маркетинговую программу для каждого покупателя. Однако несмотря на то что некоторые компании действительно пытаются обслуживать покупателей на индивидуальной основе, большинству компаний приходится иметь дело с множеством мелких покупателей, и поэтому такое “индивидуальное нацеливание” не представляется им оправданным. Вместо этого они предпочитают иметь дело с более широкими сегментами покупателей. Вообще говоря, выбор целевых

сегментов рынка может осуществляться на нескольких разных уровнях. На рис. 7.2 представлены четыре стратегии охвата рынка: *недифференцированный маркетинг* (очень широкое нацеливание), *дифференцированный маркетинг*, *концентрированный маркетинг* (некие промежуточные степени нацеливания) и *микромаркетинг* (очень узкое нацеливание).

Целевой рынок. Совокупность покупателей, имеющих сходные нужды или общие характеристики, которых компания намерена обслуживать.

Недифференцированный маркетинг

Выбор стратегии **недифференцированного** (или **массового**) маркетинга (undifferentiated (mass) marketing) 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 потребностях, *общих* 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.

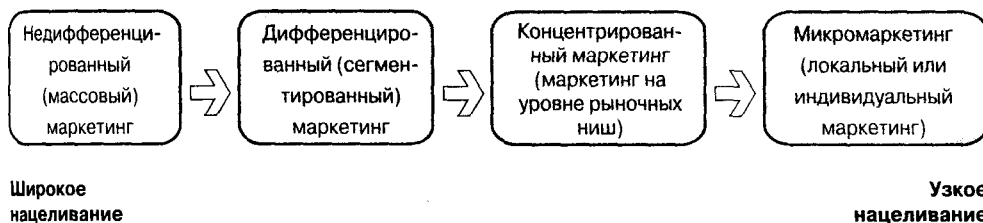


Рис. 7.2. Стратегии целевого маркетинга

Примером недифференцированного маркетинга может служить маркетинговая кампания фирмы *Hershey*, 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.

Недифференцированный (или массовый) маркетинг. Одна из стратегий охвата рынка, при которой компания принимает решение игнорировать различия рыночных сегментов и выходит на рынок с единственным предложением.

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. 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 (или сегментированного) маркетинга (*differentiated (segmented) marketing*), 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. Компания *Estee Lauder* предлагает множество различных товаров, предназначенных для конкретных ниш.

Четыре самые престижные марки духов в США принадлежат компании *Estee Lauder*. Ей же принадлежат семь из десяти лучших товаров декоративной косметики и восемь из десяти лучших средств по уходу за кожей. Эта компания стала настоящим знатоком вкусов различных сегментов рынка и благодаря этому с успехом создает различные марки однотипных товаров, удовлетворяющих специфические потребности целевых потребителей. У компании есть торговые марки, созданные для молодых, есть в ассортименте и товары для представителей старшего поколения. Кроме того, есть серия *Clinique*, которая идеально подходит для дам средних лет, живущих в пригороде. Из средств нового поколения стоит выделить дорогой бренд *Aveda* с эффектом ароматерапии. Компания предлагает своим юным потребителям недорогие марки косметики, например *Jane by Sassaby*. Эту продукцию компания реализует через сети дисконтных магазинов *Wal-Mart* и *Rite Aid*.¹⁹

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 шестью торговыми марками стиральных порошков, чем могла бы это сделать только с одной какой-либо маркой. Эти шесть марок стиральных порошков *Procter & Gamble* конкурируют между собой на полках супермаркетов. В то же время эти шесть брендов в совокупности захватили в четыре раза большую долю рынка, чем доля рынка, принадлежащая ближайшему конкуренту *Procter & Gamble* — компании *Unilever* (см. врезку “Маркетинг в действии 7.1”).

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.

Дифференцированный (или сегментированный) маркетинг. Одна из стратегий охвата рынка, при которой компания принимает решение ориентироваться на несколько сегментов рынка и разрабатывает для каждого из них отдельные предложения.

Концентрированный маркетинг. Одна из стратегий охвата рынка, при которой компания стремится к охвату большой части одного или нескольких субрынков.

Третья из стратегий охвата рынка, **концентрированный маркетинг (или маркетинг на уровне рыночных ниш)** (*concentrated (niche) marketing*), 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 из передней части бетономешалок. *Tetra* продает около 80% тропической рыбы во всем мире, а компания *Steiner Optical* завоевала 80% мирового рынка военных биноклей.

Посредством концентрированного маркетинга фирма обеспечивает себе более прочную позицию на рынке, что обуславливается более глубоким знанием ею нужд потребителей в нишах, которые она обслуживает, и особой репутацией, которой она пользуется. Она может более *эффективно* действовать на рынке за счет более точного приведения своих продуктов, цен и программ в соответствие с нуждами тщательно выбранных сегментов потребителей. Кроме того, она может действовать на рынке более *эффективно с экономической точки зрения*, нацеливая свои продук-

ты или услуги, каналы и коммуникационные программы лишь на тех потребителей, которых она может обслуживать лучше всего и с наибольшей прибылью для себя.

В то время как сегменты достаточно велики и, как правило, привлекают нескольких конкурентов, ниши обычно бывают гораздо меньше сегментов и привлекают не более одного-трех конкурентов. Тщательно выбирая для себя ниши, небольшие компании получают возможность успешно конкурировать с более мощными компаниями, сосредоточивая свои ограниченные ресурсы на обслуживании ниш, которые могут не представлять особой ценности для крупных компаний или которые могут просто оставаться незамеченными крупными компаниями. Рассмотрим пример компании *Apple Computer*. Несмотря на то что когда-то этой компании принадлежало более 13% компьютерного рынка, в настоящее время *Apple Computer* сосредоточила свои усилия на относительно небольшой нише этого рынка (сейчас этой компании принадлежит менее 2% глобального рынка персональных компьютеров). Вместо того чтобы пытаться конкурировать “лоб в лоб” с другими производителями персональных компьютеров, которые постоянно сбивают цены и стараются как можно больше наращивать объемы выпускаемой продукции, *Apple Computer* вкладывает значительные средства в научные исследования и разработки, что делает ее законодателем мод в компьютерной промышленности. Например, когда *Apple Computer* приступила к выпуску iPod и iTunes, ей удалось захватить более 70% рынка загрузки музыки. Эта новинка создала *Apple Computer* лояльную базу клиентов, готовых платить повышенную цену за передовую продукцию “своей” компании.²⁰

Многие компании начинают свою деятельность как компании, обслуживающие определенные ниши рынка, пытаясь таким образом отвоевать себе место под солнцем в конкурентной борьбе с более крупными, обладающими более значительными ресурсами компаний. Со временем эти “нишевые игроки” постепенно расширяют круг своих потенциальных клиентов. Например, авиакомпания *Southwest Airlines* начинала свою деятельность с обслуживания невзыскательных авиапассажиров штата Техас, а сейчас она превратилась в одного из крупнейших пассажирских авиаперевозчиков в Соединенных Штатах. Однако нередко наблюдается и обратная тенденция: по мере изменения ситуации на рынках некоторые мегакомпании, пытаясь обеспечить рост объемов сбыта, начинают ориентироваться на определенные ниши рынка. Например, в последние годы компания *Pepsi* приступила к выпуску ряда продуктов, ориентированных на определенные ниши рынка. Этими “нишевыми” продуктами являются, в частности, *Sierra Mist*, *Pepsi Twist*, *Mountain Dew Code Red* и *Mountain Dew LiveWire*. Поначалу на эти бренды в совокупности приходилось не более 5% совокупного объема продаж безалкогольных напитков *Pepsi*. Однако довольно быстро *Sierra Mist* стала пользоваться большой популярностью среди потребителей и в настоящее время является вторым по популярности безалкогольным напитком с добавлением сока лайма и лимонного сока (уступая лишь *Sprite*), а напитки *Code Red* и *LiveWire* возродили интерес потребителей к бренду *Mountain Dew*. Вот что говорит по этому поводу вице-президент по маркетингу *Pepsi-Cola North America*: “Эпоха массовых брендов ушла в прошлое и в обозримом будущем вряд ли наступит еще раз”.²¹

Сегодня низкая стоимость открытия магазина в Интернете делает обслуживающие ниши еще более прибыльным направлением. В частности, небольшие фирмы понимают, какие высокие доходы может принести обслуживание небольших ниш в Web-пространстве. Вот один из самых удачных примеров компаний, нашедших свою нишу на рынке.

63-летняя британская художница Джеки Лоусон (Jacquie Lawson) научилась пользоваться компьютером лишь несколько лет тому назад. Однако уже в прошлом году ее Интернет-бизнес обеспечил ей объемы продажи, превышающие 4 млн. долл. Что же продает Джеки Лоусон? Она продает поздравительные Интернет-открытки. Джеки Лоусон занимает очень важную нишу в мире электроники: прибыльный Web-сайт (www.jacquielawson.com), которым могут пользоваться только его подписчики и посредством которого Джеки Лоусон продает свои стилизованные поздравительные e-карточки, совершенно не прибегая к рекламе. В то время как такие гиганты, как *Hallmark* и *American Greetings*, предлагают сотни вариантов поздравительных e-карточек, рассчитанных буквально на все случаи жизни, Джеки Лоусон предлагает что-то около 50 вариантов поздравительных e-карточек, большинство из которых она разработала и изготовила собственноручно — с большим старанием и выдумкой. Доходы Джеки Лоусон получает только от зарегистрированных членов своего Web-сайта (81% членов этого Web-сайта являются гражданами Соединенных Штатов), каждый из которых платит 8 долл. в год. В прошлом году количество зарегистрированных членов Web-сайта Джеки Лоусон подскочило с 300 до 500 тысяч, а коэффициент возобновления членства приближается к 70%. В прошлом декабре Web-сайт Джеки Лоусон посетили 22,7 миллиона человек, что примерно в два раза больше количества посетителей ближайшего конкурента Джеки Лоусон — *AmericanGreetings.com*. Успех Джеки Лоусон с использованием такой модели ведения бизнеса, которая вышибла из седла многих медиагигантов, свидетельствует как об особой эгалитарной природе Интернета, так и о ее собственной непреклонной вере в то, что, поступая по-своему, она поступает правильно.²²

Концентрированный маркетинг может быть чрезвычайно прибыльным. 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.

Маркетинг в действии 7.1

Procter & Gamble: конкуренция с самой собой — победа гарантирована в любом случае

Компания *Procter & Gamble* является одним из крупнейших в мире производителей потребительских товаров. Около 99% американских семей пользуются по меньшей мере одним из 300 брендов *Procter & Gamble*, а типичная американская семья регулярно покупает и использует от одной до двух дюжин брендов *Procter & Gamble*.

Компания *Procter & Gamble* представлена на рынке США шестью марками стиральных средств (*Tide, Cheer, Gain, Era, Dreft* и *Ivory Snow*). Помимо разнообразных стиральных средств, *Procter & Gamble* продает шесть марок туалетного мыла (*Zest, Ivory, Safeguard, Camay, Oil of Olay* и *Old Spice*); шесть 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, Bitternut* и *Maryland Club*), три марки средства 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 *Bounce*) и подгузники (*Pampers* и *Luvs*). Более того, многие из перечисленных торговых марок предлагаются в нескольких разновидностях и в разнообразной расфасовке (например, вы можете купить большую или маленькую упаковку стирального средства *Tide* в виде порошка или жидкости любого из трех типов — обычный, ароматизированный и с эффектом отбеливания). Весь спектр продукции, выпускаемой компанией, подробно описан на ее сайте: www.pg.com.

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 их используют 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 одних 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 шесть наиболее значительных сегментов рынка стиральных средств наряду с весьма большим количеством подсегментов и разработала марки товаров, отвечающие специфическим требованиям каждого из этих сегментов. Эти шесть торговых 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 и яркой и будет выглядеть совсем как новая". Cheer Free — "прошел дерматологическое тестирование... не содержит каких-либо раздражающих ароматизаторов или красителей".
 3. Gain — оригинальное стиральное средство компании Procter & Gamble с биодобавками; рекламируется как стиральное средство, придающее вашему белью чистоту и запах свежести — "освежает, как солнечные лучи".
 4. Era — "стиральное средство плюс пятновыводитель". "Удаляет самые трудновыводимые пятна".
 5. Ivory Snow — это "чистота на 99,44%". Это "мягкое, нежное средство для стирки пеленок и детского белья", клинически подтверждено его мягкое воздействие на кожу.
 6. Dreft также специально предназначен для стирки пеленок и детского белья, обеспечивает "чистоту, которой можно доверять", не раздражает нежную кожу ребенка.

В каждом сегменте компания Procter & Gamble выделила еще более узкие ниши. Например, теперь можно купить как обычный Tide (порошок или жидкий), так и одну из следующих его модификаций.

- Tide with Bleach (с отбеливателем), который помогает "белое сохранить белым, а цветное — ярким" и "убивает 99,9% бактерий".
- Tide Clean Rinse (ополаскиватель) "не только уничтожает грязь, но и предотвращает ее накопление".
- Tide Mountain Spring (горный родник) позволяет "внести свежий чистый аромат природы в вашу квартиру — дыхание гор и запах диких цветов".
- Tide High Efficiently (высокоэффективный) "создан для высокоэффективных стиральных машин", мало пенится.
- Tide Free (дающий свободу) "уничтожает любую грязь, не оставляя следов и запаха".

Сегментируя рынок и имея в своем распоряжении целый 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 57% американского рынка моющих средств, которые в денежном выражении составляют примерно 4,3 млрд. долл., 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.

Источники. См. LeeAnn Prescott, "Case Study: Tide Boosts Traffic 9-Fold", *iMedia Connection*, November 30, 2005, этот материал получен на Web-сайте www.imediaconnection.com; Doris de Guzman, "Household Products Struggle", *Chemical Market Reporter*, March 20–26, 2006, pp. 46–47; и информация, полученная на Web-сайтах www.pg.com и www.tide.com, December 2006.

Микромаркетинг

Маркетологи, занимающиеся маркетингом сегментов и маркетингом рыночных ниш, приспособливают 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 марке-

тинг рыночных ниш находятся посередине между массовым маркетингом и микро-маркетингом. **Микромаркетинг** (micromarketing) — 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*.

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.

Локальный маркетинг

Локальный маркетинг. Приспособление товаров и составляющих программы маркетинга для удовлетворения нужд и потребностей локальных потребительских групп, в которые входят жители какой-нибудь местности (городов, районов, микрорайонов) и даже покупатели, посещающие отдельные магазины.

Локальный маркетинг (local marketing) 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, компания *Kroger*, исходя из покупательского поведения клиентов, обозначает свои супермаркеты как “высший класс”, “главная линия” и “ценность” и подбирает ассортимент товаров для этих категорий супермаркетов таким образом, чтобы он соответствовал профилям их клиентов. А *Wal-Mart* подбирает ассортимент товаров строго индивидуально для каждого из своих магазинов, стараясь в наибольшей степени удовлетворить нужды местных покупателей.

Агенты *Wal-Mart*, занимающиеся подбором мест для строительства новых магазинов своей компании, тщательно исследуют базу местных клиентов. Затем дизайнеры разрабатывают для нового магазина соответствующий формат (например, в магазинах, расположенных недалеко от мест парковки автомобилей офисных работников, продается широкий ассортимент продуктов питания и блюд, готовых к употреблению). На основе своей программы *Retail Link Wal-Mart* в тесном сотрудничестве со своими поставщиками работает над подбором как можно более подходящего ассортимента товаров для своих магазинов. *Retail Link* обеспечивает как местных менеджеров *Wal-Mart*, так и поставщиков двухлетней историей ежедневных продаж каждого товара в каждом из магазинов *Wal-Mart*. Пользуясь программой *Retail Link*, *Wal-Mart* и ее поставщики могут определить, какой товар, для каких магазинов и когда именно следует закупать. Например, на полках магазинов *Wal-Mart* можно найти примерно 60 видов приправ, расфасованных в банки, однако лишь три вида приправ из этого количества продаются во *всех* магазинах *Wal-Mart*. Ассортимент остальных приправ, продаваемых в магазинах *Wal-Mart*, зависит от вкусов и пристрастий местных покупателей. Аналогично *Wal-Mart* использует свыше 200 скрупулезно подобранных планограмм (планов расположения

полок в магазине), которые точно соответствуют структуре спроса в каждом из магазинов этой компании. Эта гигантская компания розничной торговли локализует даже упаковку товаров, стараясь приспособить ее к вкусам и предпочтениям местных клиентов *Wal-Mart*. Например, специалисты *Wal-Mart* пришли к выводу, что, несмотря на довольно успешную продажу средства для уничтожения домашних муравьев и тараканов в южной части Соединенных Штатов, потребителей из северных штатов буквально передергивает от одного лишь слова “таракан”. Обозначив этот товар как “средство для уничтожения домашних муравьев”, компания смогла резко повысить объемы его продажи.²³

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

Индивидуальный маркетинг. Приспособление товарного ассортимента и маркетинговых программ к нуждам и предпочтениям отдельных потребителей.

В своей крайней форме микромаркетинг превращается в индивидуальный маркетинг (*individual marketing*) — приспособление товарного ассортимента и маркетинговых программ к нуждам и предпочтениям отдельных потребителей. Индивидуальный маркетинг называют также “маркетингом рынков-для-одного-потребителя”, “маркетингом на заказ” и “маркетингом с глазу на глаз”.

Широкое использование массового маркетинга вытеснило из сознания людей то обстоятельство, что на протяжении столетий потребители обслуживались как индивидуумы. Портной шил костюмы по индивидуальным заказам, сапожник шил обувь по индивидуальным заказам, столяр-краснодеревщик изготавливал мебель также по индивидуальным заказам. Однако сегодня новые технологии позволяют многим компаниям вернуться к индивидуализированному маркетингу. Более мощные компьютеры, подробнейшие базы данных, гибкие производственные системы и интерактивные средства коммуникаций, такие как электронная почта и Интернет,

способствуют развитию так называемой “массовой индивидуализации”. Массовая индивидуализация — это процесс, посредством которого фирмы взаимодействуют в индивидуальном порядке с множеством клиентов, разрабатывая продукты и услуги, отвечающие индивидуальным потребностям людей.²⁴

Компания *Dell* создает компьютеры по индивидуальным заказам клиентов. Производитель хоккейных клюшек *Branches Hockey* предоставляет своим клиентам выбирать наиболее подходящий для себя вариант из более чем двух десятков вариантов — в том числе длину клюшки и форму “крюка”, — причем клюшка по индивидуальному заказу изготавливается за пять дней. Посетители Web-сайта *NikeID* (компания *Nike*) имеют возможность “персонализировать” свои кроссовки, выбрав среди сотен цветов наиболее подходящий для себя вариант цветового решения и поместив какое-либо особое слово или фразу на “языки” кроссовок. А на Web-сайте компании *Target* “Target to a T” имеют возможность “персонализировать” выбранные ими предметы одежды, создавая “прикид”, который словно “был пошит специально для вас”. Web-сайт “Target to a T” заявляет: “Одежда будет сидеть на вас как вылитая. Она будет соответствовать вашему характеру, вашему образу жизни, вашему гардеробу и вашему телу — и при этом, заметьте, вам не придется ходить к портному”.

Компании, продающие практически все виды продукции — начиная с компьютеров, конфет, одежды и клюшек для гольфа и заканчивая пожарными машинами — индивидуализируют свои предложения, приспособляя их к потребностям отдельных клиентов. Рассмотрим следующий пример.

Компания *LEGO Company* недавно запустила в производство *LEGO Factory*, Web-сайт (*LEGOFactory.com*), на котором поклонники *LEGO* могут “сконструировать” собственную модель *LEGO*, продемонстрировать ее другим людям и воплотить ее в жизнь. С помощью бесплатного загружаемого программного обеспечения *Digital Designer* клиенты могут создавать и структурировать все, что они пожелают. Затем, если они решат воплотить свои идеи в жизнь, программа *Digital Designer*, которая запоминает, какие элементы конструкции могут понадобиться для воплощения данной идеи в жизнь, отправляет соответствующий заказ на склад *LEGO Company*. Там работники *LEGO Company* складывают соответствующие компоненты в коробку, прилагают инструкцию по сборке и отправляют по адресу, указанному в заказе. Клиентам даже предоставляется возможность сконструировать собственные варианты коробок. Кроме того, программа *Digital Designer* позволяет особо тщеславным клиентам делиться своими творениями с другими почитателями *LEGO*, что является одним из традиционных строительных блоков лояльности клиентов к “своей” компании. В галерее *LEGO Factory Gallery* представлены лучшие конструкции, предложенные почитателями *LEGO*. Вы можете выбрать в этой галерее понравившуюся вам конструкцию и заказать ее.²⁵

Маркетологи потребительских товаров — не единственные, кто практикует индивидуальный маркетинг. Промышленные маркетологи также ищут новые способы индивидуализации своих рыночных предложений. Например, компания

John Deere производит сельскохозяйственное оборудование, которое может быть сконфигурировано более чем в два миллиона версий, отвечающих спецификациям индивидуальных клиентов. Такое сельскохозяйственное оборудование производится в единичных экземплярах, в любой последовательности, на единственной сборочной линии. Массовая индивидуализация представляет собой мощное оружие в конкурентной борьбе. Рассмотрим пример компании *Oshkosh Truck*.

Компания *Oshkosh Truck* специализируется на производстве транспортных средств, которые используются при тушении пожаров, для обслуживания аэропортов, перевозки цемента, вывоза мусора, уборки снега, в качестве автомобилей “скорой медицинской помощи” и военно-транспортных средств. Как говорит один из клиентов *Oshkosh Truck*, “пролетает ли ваш маршрут через пески Сахары или через снежные заносы в Буффало, у *Oshkosh Truck* всегда найдется транспортное средство, отвечающее вашим конкретным потребностям”. На протяжении последних десяти лет эта компания развивается ускоренными темпами. В чем же секрет ее успеха? Массовая индивидуализация, т.е. способность персонализировать свои продукты и услуги согласно потребностям отдельных клиентов. Например, когда пожарники заказывают автомобиль у *Oshkosh Truck*, это превращается в настоящее событие. Их представители отправляются на завод, чтобы собственными глазами понаблюдать за тем, как будет происходить сборка их будущего автомобиля, стоимость которого, между прочим, может достигать 800 тыс. долл. В распоряжении пожарников есть 19 тысяч вариантов их будущего автомобиля, среди которых они могут выбрать наиболее подходящий для себя вариант. Базовый (без каких-либо “излишеств”) вариант пожарного автомобиля стоит около 130 тыс. долл., однако 75% клиентов *Oshkosh Truck* заказывают множество всяких “прибамбасов”, которые могут пригодиться им при тушении пожаров повышенной степени сложности. Для одних клиентов важен даже цвет автомобиля (они стараются подобрать цвет автомобиля таким образом, чтобы он подходил под цвет уже имеющегося у них парка автомобилей). Других клиентов интересует главным образом содержательная часть заказа, например конструкция водяных цистерн и выдвижных лестниц. “Некоторые из клиентов приходят даже со своими женами. Впрочем, мы сами предлагаем им это, — говорит президент подразделения *Oshkosh Truck*, специализирующегося на выпуске пожарных автомобилей, *Pierce Manufacturing*. — Покупка пожарного автомобиля — чрезвычайно ответственное и строго индивидуальное дело”. Действительно, клиенты *Pierce Manufacturing* настолько часто приезжают в город, где выпускаются пожарные автомобили, что администрация гостиницы *Holiday Inn* даже переименовала комнату для отдыха проживающих в “Hook and Ladder” (“Пожарный крюк и лестница”). За счет такой индивидуализации и персонализации *Oshkosh Truck* добилась значительного преимущества над своими более маститыми конкурентами”.²⁶

В отличие от массового производства, которое устраняет потребность в человеческом общении, индивидуальный маркетинг сделал отношения с клиентами еще более важными, чем в прежние времена. Точно так же, как массовое производство было главным принципом маркетинга в XX столетии, массовая индивидуализация

становится главным принципом маркетинга в XXI столетии. Похоже, наш мир совершил полный исторический виток — от старых добрых дней, когда к клиентам относились как к личностям, через массовый маркетинг, когда никто не знал вашего имени, к индивидуальному маркетингу наших дней, когда к вам снова относятся как к личности.

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 покупке. Поэтому им следует активнее привлекать клиентов к участию в разработке товаров и не упускать их из виду на всех стадиях процесса принятия решения о покупке, расширяя возможности покупателей по применению маркетингового самообслуживания.

Возможности, предоставляемые новыми технологиями, обещают превратить маркетинг из “среды широковещания в среду диалога”, когда потребитель активно участвует в проектировании и создании как товара, так и предложения.

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 *вариативности товара*. Недифференцированный маркетинг больше пригоден для стандартизированных товаров, таких как грейпфруты и 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 оказывается здесь наиболее разумным. Когда товар достигает в своем жизненном цикле этапа зрелости, дифференцированный маркетинг все больше оправдывается.

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.

Социально-ответственный выбор целевого рынка

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. На долю детей приходится почти половина рынка сухих завтраков в Соединенных Штатах (совокупная стоимость этого рынка оценивается примерно в 8,9 млрд. долл.). Критики выражают обеспокоенность тем, что дорогостоящие предложения и агрессивная реклама, носителями которой являются персонажи любимых мультфильмов, смогут одолеть естественные защитные реакции детей. Производители детских игрушек и прочих товаров для детей также подвергаются суровой критике, причем эта критика зачастую является вполне обоснованной.²⁷

Другие проблемы возникают в случаях, когда маркетинг продуктов, предназначенных для взрослых потребителей, обрушивается — преднамеренно или случайно — на головы детей. Например, Федеральная торговая комиссия (Federal Trade Commission — FTC) США и группы гражданских активистов обвинили табачные и пивные компании в том, что они нацеливают свои маркетинговые кампании на несовершеннолетних потребителей сигарет и пива. Например, результаты опроса, проведенного недавно компанией *Adbowl*, показали, что во время последнего финального матча Суперкубка по бейсболу реклама компаний *Bud Light* и *Budweiser* пользовалась едва ли не самой высокой популярностью среди зрителей, возраст которых не превышал 17 лет.²⁸ Некоторые критики даже призывали к полному запрету рекламы, ориентированной на детей. Чтобы заставить компании относиться с большей ответственностью к рекламе своей продукции, *Children's Advertising Review Unit*, самоуправляемое агентство рекламной индустрии, опубликовало обширный перечень рекомендаций, касающихся рекламы, ориентированной на детей. Эти рекомендации учитывают специфику детской аудитории.

Производители сигарет, пива и рестораны быстрого обслуживания также вызвали бурю негодования, выбрав в качестве своей целевой аудитории представите-

лей 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 афро-американцев. 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.

Быстрое распространение Интернета и других средств массовой информации, расширяющих возможности маркетологов, подняло новые вопросы о возможности злоупотреблений при проведении целевого маркетинга. Интернет позволяет увеличивать охват целевой аудитории и, в свою очередь, обеспечить обращение к тщательно отобраным 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”. Например, на один лишь Web-сайт *Crime Complaint Center*, принадлежащий Федеральному бюро расследований (ФБР), в прошлом году поступила 231 тысяча жалоб, что примерно на 85% больше, чем было получено за предыдущие два года.²⁹

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 крупинки. Такие продукты помогают превратить процедуру чистки зубов в увлекательное занятие, что заставляет детей чистить зубы дольше и чаще.

Компания *Golden Ribbon Playthings* выпустила на рынок куклу-негритенка, названную *Huggy Bean* и предназначенную для потребителей — представителей 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 и азиаток. Например, компания *Maybelline* представила пользующуюся большим успехом ли-

нию *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 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.

Дифференциация и позиционирование

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** (product's position) — 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. “Продукты создаются на заводах и фабриках, а бренды создаются в умах людей”, — говорит один из специалистов по позиционированию.³⁰

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. В ресторанах Subway вы “Кушаете все только самое свежее”; в ресторанах Olive Garden “Когда вы ужинаете у нас, вы ужинаете в кругу своей семьи”; а в ресторанах Applebee's вы “Вкусно кушаете неподалеку от своего дома”. На рынке автомобилей такие модели Toyota, как Tercel и Subaru, позиционируются как экономичные, Mercedes и Cadillac — как роскошные, а Porsche и BMW — как автомобили представительского класса. 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 оценить его объективно. Для того чтобы упростить процесс принятия решения о покупке, потребители обычно распределяют разные товары и услуги по целому 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 товарами. 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 чтобы занять эти запланированные позиции, они *разрабатывают* маркетинговые программы.

Карты позиционирования

Разрабатывая свои стратегии дифференциации и позиционирования, маркетологи зачастую составляют так называемые *карты перцепционного позиционирования* (perceptual positioning maps), которые отражают восприятие потребителями их брендов в сравнении с конкурирующими продуктами по важным “покупательским измерениям”. На рис. 7.3 показана карта позиционирования для американского рынка больших спортивных автомобилей класса “люкс”.³¹ Позиция каждого кружка на этой карте соответствует воспринимаемому позиционированию рассматриваемого бренда по двум измерениям — цена и ориентация (роскошный дизайн или высокие технические характеристики). Размер каждого такого кружка указывает относительную долю рынка, принадлежащую рассматриваемому бренду. Следовательно, клиенты воспринимают лидера рынка Cadillac Escalade как продаваемый по достаточно умеренной цене большой роскошный внедорожник со сбалансированным соотношением между роскошным дизайном и высокими техническими характеристиками.

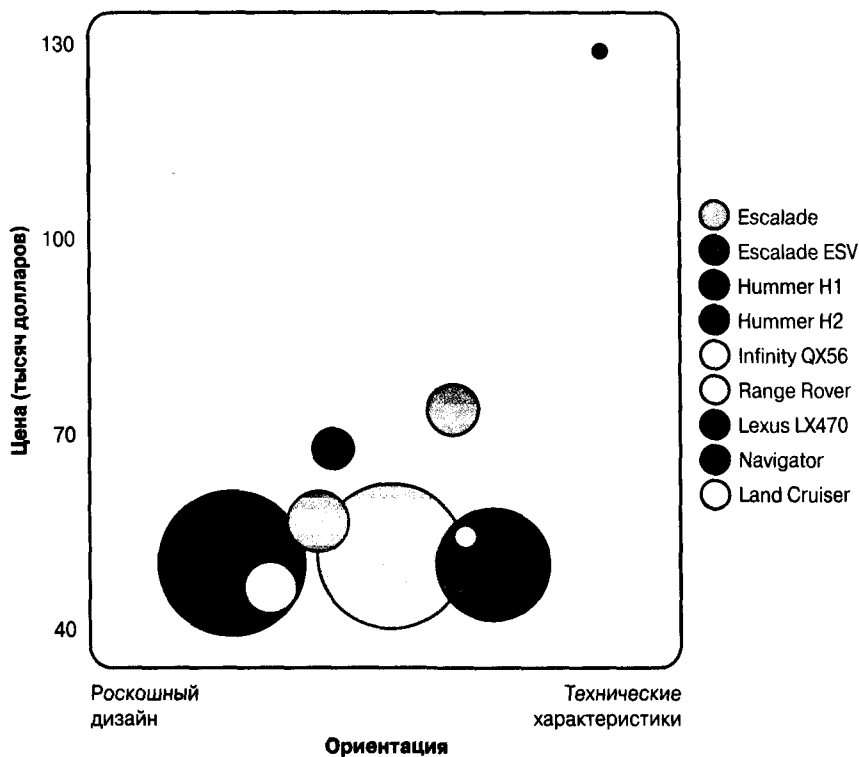


Рис. 7.3. Карта позиционирования: большие автомобили-внедорожники класса “люкс”

Оригинальный вариант Hummer H1 позиционируется как внедорожник, обладающий выдающимися техническими характеристиками и продаваемый по весьма умеренной цене. *Hummer* нацеливает свой нынешний H1 Alpha на небольшой сегмент зажиточных и неподатливых индивидуалистов. Согласно Web-сайту H1 “H1 был создан на основе «философии функции»: самый функциональный автомобиль-внедорожник из всех, которые когда-либо продавались на гражданском рынке. H1 Alpha не только позволит вам выделиться из толпы простых смертных, но сделает вас по-настоящему свободным человеком”.

В отличие от Hummer H1, модель Hummer H2, также ориентированная на высокие технические характеристики, позиционируется как модель внедорожника, ориентированная в большей степени на роскошный дизайн и продаваемая за более высокую цену. Модель Hummer H2 рассчитана на более крупный сегмент специалистов, проживающих в городах и пригородах. “В мире, где автомобиль-внедорожник начинает все больше походить на своего владельца, модель Hummer H2 доказывает, что существует еще один вариант внедорожника, который способен удивить окружающих и обратить их внимание на владельца такого автомобиля”, — говорится на Web-сайте H2. Модель Hummer H2 “является наглядным примером достижения превосходного баланса между комфортабельностью салона и высокими техническими характеристиками, которые этот автомобиль демонстрирует как на скоростных автомагистралях, так и в условиях бездорожья”.

Выбор стратегии дифференциации и позиционирования

Для некоторых компаний выбор стратегии дифференциации и позиционирования не составляет особой проблемы. 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 более фирм. В таком случае каждая из них будет стремиться найти свои способы выделиться 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 дифференциации и 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.

Выявление возможных различий в ценности и конкурентных преимуществ

Обычно потребители выбирают те товары и услуги, которые представляют для них наибольшую ценность. Поэтому, 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** (competitive advantage) 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 ценам по сравнению с ценами конкурентов, либо за счет предоставления потребителям больших выгод, которые в достаточной мере компенсируют более высокие цены на товары и услуги.

Конкурентное преимущество. Преимущество перед конкурентами, достигаемое путем предложения потребителям более высокой ценности либо за счет предложения товаров и услуг по более низким ценам по сравнению с ценами конкурентов, либо за счет предоставления потребителям больших выгод, которые в достаточной мере компенсируют более высокие цены на товары и услуги.

Однако прочную позицию нельзя завоевать пустыми обещаниями. Если компания позиционирует свой продукт посредством *предложения* более высокого качества или большего объема услуг, она затем должна будет реально дифференцировать этот продукт таким образом, чтобы он на практике *обеспечивал* обещанное качество и услуги. Компании должны делать гораздо больше, чем просто формулировать свои позиции в рекламных слоганах и обещаниях. Прежде всего они должны научиться *действовать* в полном соответствии с этими слоганами. Например, когда исследования, проведенные компанией *Staples*, показали, что ей следует дифференцировать себя на основе “более легкой и приятной процедуры совершения покупок в магазинах *Staples*”, эта компания, специализирующаяся на розничной торговле офисной техникой и канцелярскими принадлежностями, отложила более чем на год начало реализации своей маркетинговой кампании под лозунгом “*Staples*: это было так легко!”. Прежде всего *Staples* провела реконструкцию своих магазинов таким образом, чтобы она могла фактически обеспечивать обещанное ею позиционирование (см. врезку “Маркетинг в действии 7.2”).

Чтобы найти точки дифференциации, маркетологи должны продумать весь опыт использования клиентами продукции или услуг соответствующей компании. Компания, хорошо ориентирующаяся в ситуации, складывающейся на рынке, может изыскать способы, с помощью которых она могла бы дифференцировать себя в каждой точке своего контакта с клиентами. С помощью каких именно способов компания может дифференцировать себя или свое рыночное предложение? Она может дифференцировать себя по таким направлениям, как *продукт, услуги, каналы сбыта и имидж*.

Дифференциация по продукту осуществляется вдоль некоего континуума. На одном полюсе этого континуума мы обнаруживаем продукты, отличающиеся высоким уровнем стандартизации, характеристики которых могут лишь незначительно отличаться от принятого стандарта, например цыплеты, сталь, аспирин. Однако даже в этом случае вполне возможна некоторая различимая дифференциация. Например, компания *Perdue* объявила, что ее марочные цыплеты лучше других — более свежие и нежные, — и получила возможность за счет этой дифференциации установить надбавку в цене в размере 10%. На другом полюсе этого континуума находятся продукты, которые весьма существенно различаются между собой, такие как автомобили, промышленное оборудование или мебель. В этом случае компания оказывается перед выбором одной или нескольких характерных особенностей продукции из практически неограниченного их количества. Она может предложить множество стандартных или дополнительных *характеристик*, которые отсутствуют у продуктов, предлагаемых конкурентами. Так, компания *Volvo* обеспечивает новые и улучшенные средства безопасности. Компании также могут дифференцировать свои товары по *эксплуатационным или функциональным характеристикам*. Компания *Whirlpool* разработала посудомоечные машины, которые отличаются тем, что при работе гораздо меньше шумят. Стиль и дизайн также могут оказаться 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 и ремонтпригодность*.

Маркетинг в действии 7.2

Staples: позиционирование? Нет ничего легче!

В наши дни компания *Staples* изо всех сил нажимает кнопку “easy” (“легко”) — и это приносит ей успех. Но еще пять лет тому назад этой компании, занимающейся поставками офисной техники и канцелярских принадлежностей, далеко не все казалось таким уж легким и безоблачным. Соотношение между количеством жалоб и количеством благодарностей, поступающих от клиентов магазинов *Staples*, было просто ужасающим: восемь к одному. Слоган этой компании — “Да, мы это сделали” — не вызывал у клиентов *Staples* никаких других эмоций, кроме саркастической улыбки. Клиенты жаловались, что нужных им товаров очень часто не оказывалось на полках или складах магазинов *Staples*, а торговый персонал компании не проявлял особой готовности помочь клиентам в решении их проблем.

После проведения в течение нескольких недель фокус-групп и интенсивных интервью, Шира Гудман (*Shira Goodman*), исполнительный вице-президент по маркетингу компании *Staples*, сделала важное открытие. “Клиенты хотят, чтобы их походы по магазинам в поисках нужных товаров не приводили к созданию новых проблем и были как можно более легкими и приятными”, — говорит Шира Гудман. Это простое, но важное открытие послужило толчком к проведению одной из наиболее успешных маркетинговых кампаний в новейшей истории — кампании, основу которой составил подзаголовок “*Staples*:

это было так легко!», ставший впоследствии широко известным. Однако для изменения позиционирования *Staples* потребовалось нечто большее, чем бомбардирование клиентов новым слоганом. Прежде чем пообещать клиентам упростить и сделать более приятным опыт совершения покупок в магазинах *Staples*, компании потребовалось сделать вполне реальные шаги в этом направлении. Прежде всего ей нужно было научиться вести свой бизнес в полном соответствии с этим слоганом.

Начиная свою деятельность в 1986 году, *Staples* стала едва ли не первооткрывателем такого понятия, как «супермаркет канцтоваров». Ориентируясь в основном на мелкие и средние компании, эта компания вознамерилась продавать «под одной крышей» практически все товары для офиса. Но уже к середине 1990-х годов соответствующий рынок был переполнен такими компаниями розничной торговли, как *Office Depot*, не говоря уж о *Target*, *Wal-Mart* и бесчисленном множестве других компаний розничной торговли — как традиционных, так и Интернет-компаний. В 2001 году — частично в результате столь ожесточенной конкуренции — объемы продажи *Staples* впервые за всю историю ее существования начали снижаться.

Исследование клиентов, проведенное Широй Гудман и ее подчиненными, показало следующее: несмотря на то что покупатели рассчитывают, что у *Staples* и у ее конкурентов есть все необходимые им товары, они не придают особого значения цене этих товаров. В гораздо большей степени клиентов интересует такой аспект, как удобство и простота совершения покупок. «Нашему покупателю нужны знающие и предупредительные помощники, а также возможность беспрепятственного совершения покупок», — говорит Шира Гудман. Подзаголовок маркетинговой кампании «*Staples*: это было так легко!» оказался простым — и вместе с тем достаточно содержательным — результатом выводов, к которым пришли исследователи.

Этот слоган, однако, оставался под спудом до тех пор, пока компания не осуществила радикальную перестройку в своих магазинах. Компания очистила свои склады примерно от 800 ненужных товаров, таких как рюкзаки Бритни Спирс, которые пользовались малым спросом в корпоративном мире. Офисные кресла, которые прежде выставлялись на специальных возвышениях, теперь были перенесены на пол, чтобы потенциальные покупатели могли посидеть в них и оценить их достоинства. Кроме того, компания снабдила свои магазины большим количеством указателей, чтобы покупателям было легче ориентироваться в торговых залах, и провела переобучение своего торгового персонала, чтобы они могли направлять покупателей в те отделы, где продаются интересующие их товары. Поскольку клиенты жаловались, что самой большой проблемой для них является отсутствие чернил для принтеров, компания ввела собственную гарантию на возможность приобретения в ее магазинах картриджей для принтеров. Даже общение с клиентами было упрощено до предела: письмо, рассылаемое потенциальным клиентам компании, было сокращено с четырех абзацев до двух предложений.

Только после того как были реализованы все элементы, которые должны были составлять будущий опыт совершения покупок в магазинах *Staples*, компания начала доводить сущность своего нового позиционирования до сведения всех своих клиентов. Чтобы привести все магазины *Staples* в соответствие с новым позиционированием компании, понадобился, по словам Шеры Гудман, примерно год, но «после того как мы почувствовали, что нашим клиентам теперь будет гораздо легче совершать покупки в магазинах *Staples*, мы изменили слоган нашей компании».

Для начала компания заключила договор с новым рекламным агентством, *McCann-Erickson Worldwide*, которое в свое время (девять лет тому назад) разработало ныне широко известную кампанию «Priceless» для компании *MasterCard*. Группа составителей

рекламных объявлений и арт-директоров *McCann-Erickson Worldwide* провела марафонский сеанс мозгового штурма с целью поиска способов иллюстрирования концепции "легкости". В ходе творческой сессии креативный директор группы заметил, как было бы замечательно, если бы с помощью легкого нажатия кнопки можно было бы сотворить великолепную рекламу. С тем и отправились обедать. Сразу же после обеда родилась "кнопка легкости", ставшая впоследствии всемирно знаменитой. "Вот так из вполне аморфной концепции родилось нечто материальное и осязаемое", — подытоживает Шира Гудман.

Идея "кнопки легкости" вскоре породила целую серию весьма остроумных и популярных телевизионных рекламных роликов, которые впервые появились на телеэкранах в январе 2005 года и повторно транслировались месяцем позже, во время проведения Суперкубка по бейсболу. В одном из телевизионных рекламных роликов под названием "The Wall" ("Стена") некий император использует "кнопку легкости" для построения гигантского барьера во время приближения к его дворцу мародеров. Героем другого телевизионного рекламного ролика является офисный работник, который мгновенным нажатием "кнопки легкости" обрушивает на присутствующих настоящую лавину принтерных картриджей. Что же касается Интернета, то *Staples* создала загружаемый инструмент *Easy Button*, который переносит покупателей с их настольных компьютеров непосредственно на *Staples.com*, а электронные доски объявлений напоминают "путешественникам" о том, что инструмент *Easy Button* пригодится им в случае перегруженного трафика.

В результате столь мощного рекламного натиска клиенты начали интересоваться, где они могут приобрести настоящую "кнопку легкости", что дало возможность *Staples* воспользоваться еще одним рекламным трюком: компания начала продавать трехдюймовые красные пластмассовые кнопки (каждая по цене 5 долл.), при нажатии на которые раздавалась фраза "That was easy!" ("Это было так легко!"). *Staples* обещала ежегодно жертвовать из прибыли, полученной от продажи этих пластмассовых кнопок, миллион долларов на благотворительные цели и к середине 2006 года продала свою миллионную кнопку. Продавая свои "кнопки легкости" как своеобразное средство избавления от стресса, *Staples* превратила своих клиентов в добровольных распространителей рекламы. Доморощенные видеоролики, главным героем которых выступала "кнопка легкости", появились на Web-сайте обмена видеозаписями YouTube, а некий блоггер из *Sexy Red-Headed Nuns* использовал "кнопку легкости" для создания отмычки для гаражных дверей; этот материал был использован *Digg.com* и другими сайтами. "Easy Button — это нечто большее, чем замыслили его создатели", — говорит исполнительный креативный директор *McCann-Erickson Worldwide*.

В целом, эта кампания по репозиционированию привела к впечатляющему успеху. Пятилетняя одиссея ребрендинга помогла *Staples*, капитализация которой составляет сейчас 16,1 млрд. долл., стать лидером в сфере розничной торговли офисным оборудованием и канцелярскими товарами. В дополнение к впечатляющему успеху "кнопок легкости" *Staples* утверждает, что "коэффициент вспоминаемости" рекламы этой компании клиентами удвоился и достиг уровня 70%, тогда как соответствующий среднеотраслевой показатель составляет лишь 43%. В прошлом году прибыль *Staples* повысилась на 18%. Между прочим, в том же году прибыль *Office Depot* (одного из основных конкурентов *Staples*) снизилась на 18%, а другой конкурент, *OfficeMax*, сообщил об убытках в размере 73,8 млн. долл. По словам Шеры Гудман, сейчас *Staples* получает от посетителей ее магазинов в два раза больше благодарностей, чем жалоб.

Не приходится сомневаться в том, что маркетинговая кампания *Staples*, проводившаяся под лозунгом “*Staples*: это было так легко!”, сыграла важнейшую роль в репозиционировании *Staples*. Помимо привлечения клиентов в магазины и на Web-сайт компании, “*Easy Button*”, похоже, успешно внедрилась в поп-культуру современного американского общества. Однако маркетинговые обещания почти ничего не стоят, если не подкрепляются реалиями впечатлений, получаемых покупателями в магазинах *Staples*. Шира Гудман объясняет недавний успех своей компании главным образом впечатлениями, получаемыми покупателями в магазинах *Staples*, а не удачно придуманной фразой “*That was easy!*” и маркетинговой кампанией “*Staples*: это было так легко!”. Решающую роль в нашем успехе сыграло то, с чем покупатели столкнулись в магазинах *Staples*. Если бы не благоприятные впечатления, получаемые покупателями в магазинах, нам не помогли бы даже самые изощренные маркетинговые кампании”, — утверждает Шира Гудман.

Источник. Этот материал заимствован из статьи Michael Myser, “*Marketing Made Easy*”, *Business 2.0*, June 2006, pp. 43–44.

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 и в вечерние часы по будням.

Установка или наладка также выполняются разными компаниями по-разному. Многие покупатели автомобилей с удовольствием заплатят небольшую дополнительную сумму и будут готовы добираться до места покупки автомобиля несколько дальше, если их дилер будет впоследствии предоставлять им первоклассные услуги по ремонту. Например, компания *McKesson*, 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.

Фирмы, которые используют дифференциации по каналам сбыта в зависимости от степени и методов охвата рынка приобретают реальные конкурентные преимущества. Компания *Caterpillar* — производитель крупной строительной техники, своим успехом во многом обязана отличной работе своих каналов сбыта. Компания *Lams*, производящая корм для домашних животных, обошла конкурентов, нарушив традиции своего бизнеса — ее продукция распространяется только через ветеринаров и зоомагазины.

Компания может добиться значительного конкурентного преимущества, принимая на работу более компетентных специалистов и используя более совершенную систему обучения персонала, чем ее конкуренты. Так, компания *Singapore Airlines* пользуется превосходной репутацией преимущественно из-за достоинств ее летно-

го состава. Сотрудники *McDonald's* отличаются учтивостью, работники *IBM* — профессионалы высокого уровня, а служащие *Disney* — дружелюбны и жизнерадостны. 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.

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 *Prudential* или же симпатичный пончик компании *Pillsbury*. Образ знаменитой личности также используется 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) или *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.

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 затем 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 один”. Покупатели предрасположены к запоминанию именно той торговой марки, которая имеет статус “номера один”, особенно в сверхперегруженном рекламной информацией обществе.

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. 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.

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 служит 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.
- *Защита 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 считается самым высоким отелем в мире, хотя для многих туристов данное отличие не стало 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 характерностью и даже защищенностью 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. Как видим, 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.

Выбор общей стратегии позиционирования

Обычно потребители выбирают те товары и услуги, которые наиболее полно удовлетворяют их потребности. Поэтому перед выбором стратегии позиционирования маркетологи тщательно анализируют основные конкурентные преимущества своих товаров или услуг. Полноценное позиционирование конкретной торговой марки выражается в предложении ценности (*value proposition*), т.е. целого ряда преимуществ товара или услуги, на основе которых и строится стратегия позиционирования. Таким образом компания пытается дать исчерпывающий ответ на самый важный для потребителя вопрос: «Почему я должен покупать товары вашей марки?» Предложение ценности компании *Volvo* основывается главным образом на безопасности производимых ею автомобилей; помимо того, оно включает надеж-

ность, вместительность и дизайн. Компания предлагает этот набор преимуществ чуть дороже средней цены аналогичного автомобиля, поскольку считает, что это вполне справедливо и в конечном счете выгодно самим потребителям.

Предложение ценности. Полноценное позиционирование определенной торговой марки — полный набор преимуществ товара или услуги, на основе которых строится стратегия позиционирования.

На рис. 7.4 показаны возможные варианты предложения ценности, на основе которых компания позиционирует свои товары. На рисунке затененные ячейки представляют наиболее выигрышные предложения, использование которых при позиционировании обеспечит компании конкурентное преимущество. Более светлые ячейки представляют самые неэффективные предложения, а центральная ячейка соответствует нейтральному предложению. Ниже мы рассмотрим пять выигрышных вариантов предложения ценности, которые компании могут использовать для позиционирования своих товаров: больше за больше, больше за столько же, больше за меньше, столько же за меньше, меньше за еще меньше и больше за меньше.

		Цена		
		Больше	Столько же	Меньше
Преимущества	Больше	Больше за больше	Больше за столько же	Больше за меньше
	Столько же			Столько же за меньше
	Меньше			Меньше за намного меньше

Рис. 7.4. Возможные варианты предложения ценности

Больше за больше

Используя при позиционировании стратегию “больше за больше”, компания предлагает высококачественный товар или услугу по более высокой цене, чтобы покрыть более высокие издержки его производства. Гостиницы *Ritz-Carlton*, канцелярские принадлежности *MonteBlanc*, машины *Mercedes-Benz* — все это примеры предложения товаров высокого качества и прекрасного дизайна. Они давно снискали славу высокоэффективных, очень надежных и престижных товаров. Естественно, что стоят они совсем недешево. Такие товары свидетельствуют о высоком статусе потребителя и ассоциируются с представителями высшего общества. Зачастую разрыв в цене между товарами этой группы и аналогичными товарами намного больше, чем разрыв в качестве.

Продавцов, предлагающих “только лучшее”, можно встретить в любой отрасли: в гостиничном и ресторанном бизнесе, в мире высокой моды и продуктов питания, на рынке автомобилей и бытовой техники. Обычно потребители очень удивляются, если на рынке товаров экстракласса появляется новый игрок, но иногда им это даже нравится. Кафе *Starbucks* вышло на рынок с непривычно высокими ценами на весь ассортимент своих товаров и услуг. Фирма *Haagen-Dazs* вышла на рынок с “лучшей маркой мороженого” с такой высокой ценой, по которой мороженое никогда не продавалось. В принципе, компании стоило бы изучить возможности выведения на рынок товаров из группы “намного больше за намного больше” в любой категории товаров или услуг. Например, самым популярным товаром фирмы *William-Sonoma* стал *Dualit Toaster* стоимостью 369 долларов, тостер ручной сборки, который сохраняет тосты теплыми в течение 10 минут.

Однако следует учесть, что ценностное предложение “больше за больше” довольно-таки рискованное позиционирование. Товары этой группы часто имитируются, при этом якобы аналогичное качество предлагается за меньшие деньги. Продажа предметов роскоши, которые хорошо продаются в период экономического подъема, — занятие доходное, но рискованное при ухудшении экономической ситуации, когда потребитель чаще задумывается над тем, что ему действительно необходимо, а без чего он вполне может обойтись.

Больше за столько же

Компании, предлагающие товары приблизительно такого же качества по более низкой цене, могут стать реальной угрозой для фирм, выбравших стратегию “больше за больше”. Например, *Toyota* вывела на рынок модель *Lexus*, используя именно этот подход. Компания открыто заявляет: “Возможно, впервые в истории торговли продажа машины, стоящей 72 тысячи долларов, за 36 тысяч может считаться удачной сделкой”. Компания провела широкомасштабную рекламную акцию, воспевающую высочайшее качество *Lexus*, во многих популярных среди автомобилистов журналах. Все желающие могли получить видеокассету с подробным сравнением двух моделей автомобилей класса люкс: *Lexus* и *Mercedes-Benz*. Благодаря этим кассетам потенциальные клиенты не только получали всестороннее представление в дилерских центрах и СТО обеих компаний. Естественно, компания не скромничала. В результате многие владельцы *Mercedes-Benz* предпочли новый *Lexus*. А доля повторных покупок *Lexus* составила 60%, почти в два раза больше средних показателей по отрасли.

Столько же за меньше

Принцип “столько же за меньше” может стать отличной стратегией, так как любой человек согласится на выгодную сделку. Например, на сайте *Amazon.com* продаются такие же книги, как и у конкурентов, но дешевле. Компания *Dell Computer* предлагает товары аналогичного качества, но в лучшем соотношении “цена/качество”. В дисконтных магазинах, например в *Wal-Mart*, и в других из этой же категории *Best Buy*, *Circuit City* и *Sportmart* также используют эту стратегию позиционирования. В этих магазинах вы не найдете высококачественных товаров или

чего-нибудь особенного. Вы увидите хорошо знакомый ассортимент популярных марок, но любой товар будет стоить гораздо дешевле, чем в обычном универсаме или специализированном магазине.

Другие компании представляют аналогичные по качеству, но более дешевые марки товаров для того, чтобы увести покупателей у лидеров рынка. Например, фирмы *Advanced Micro Devices (AMD)* и *Cyrix* производят более дешевый аналог чипов для микропроцессоров компании-лидера *Intel*.

Меньше за намного меньше

Рынок, предлагающий товары невысокого качества по низкой цене, будет существовать всегда. Только некоторые люди хотят и могут позволить себе покупать самое лучшее. Чаще всего потребители с радостью соглашаются на товары более низкого качества, меняя при этом “крутизну лучшего” на выгодную цену. Например, многие путешественники при поиске жилья часто не хотят платить за такие дополнительные услуги, как бассейн, кабельное телевидение, ресторан или пучок мяты под подушкой. Некоторые гостиничные сети, например *Ramada Limited*, учитывая подобные желания, предлагают номера без излишеств, но по более низким ценам.

Позиционирование по принципу “меньше за намного меньше” способно удовлетворить потребителей с заниженными требованиями к качеству или функциональным характеристикам товара по минимальным ценам. Например, магазины *Family Dollar* и *Dollar General* предлагают вполне приличные товары по очень низким ценам. А магазины-склады *Sam's Club* и *Costco* предлагают меньший ассортимент товаров в очень скромных помещениях с ограниченным обслуживанием. Это позволяет им удерживать невероятно низкие цены. *Southwest Airlines*, самая доходная авиакомпания США, также позиционирует свои услуги по этому принципу.

С самого начала *Southwest Airlines* твердо позиционировала себя как авиакомпания, не предлагающая своим клиентам никаких излишеств, но позволяющая им пользоваться ее услугами по самым низким тарифам. Пассажиры *Southwest Airlines* научились обходиться без этих излишеств, не испытывая при этом особого дискомфорта. Например, *Southwest Airlines* даже не предлагает своим пассажирам во время полета еду — только арахисовые орешки. В самолетах этой авиакомпании отсутствуют салоны первого класса — только ряды, состоящие из трех кресел в каждом. Нет в самолетах этой авиакомпании и такого излишества, как забронированные места. Почему же в таком случае *Southwest Airlines* нравится столь многим пассажирам? Самой главной причиной такой любви, возможно, является то обстоятельство, что эта авиакомпания преуспевает в том, ради чего, собственно говоря, пассажир отправляется в полет: она своевременно доставляет его — а также его багаж — в требуемый пункт назначения. Еще одним, не менее важным (а может быть, даже более важным), обстоятельством являются необычайно низкие тарифы этой авиакомпании. По сути, эти тарифы являются настолько низкими, что когда *Southwest Airlines* выходит со своими услугами на очередной рынок, она фактически обеспечивает рост совокупного трафика пассажирских авиаперевозок, привлекая клиентов, которые в противном случае предпочли бы путешествовать автомобилями или автобусами.

Отсутствие излишеств и низкие тарифы, однако, не означают убожества и аскетизма. Доброжелательные и приветливые работники этой авиакомпании делают все от них зависящее, чтобы скрасить время, которое пассажиры проводят в самолетах *Southwest Airlines*. Например, постоянные клиенты этой авиакомпании знают, как полезно бывает прислушиваться к объявлениям, передаваемым по бортовой радиосети. Например, недавно во время полета стюардесса дала пассажирам следующий совет, касающийся их безопасности: “В случае внезапной разгерметизации салона (разумеется, крайне маловероятной) из контейнеров, вмонтированных в потолок салона, будут вытолкнуты кислородные маски. Без паники и без истерик каждый из пассажиров должен надеть такую маску на голову. Если рядом с вами находятся малолетние дети, наденьте кислородную маску на себя и только после этого помогите надеть маску им. Если вместе с вами путешествуют двое малолетних детей, решайте прямо сейчас, кто из них вам дороже”. Один из аналитиков резюмирует такое позиционирование *Southwest Airlines* по принципу “меньше за намного меньше” следующими словами: “Здесь отсутствует роскошь, зато здесь все очень дешево и очень весело”.

Больше за меньше

Конечно же, наиболее привлекательным кажется предложение цены по принципу “больше за меньше”. Многие компании избрали именно такую политику. Например, фирма *Dell Computer* утверждает, что их товары лучше и по цене, и по функциональным возможностям по сравнению с товарами других производителей компьютеров. *Procter & Gamble* утверждает, что их стиральные порошки превосходят порошки конкурентов по своим очищающим свойствам и цене. С помощью такого позиционирования компании могут быстро завоевать прочную позицию на рынке. Например, компания *Home Depot* в самом начале своей деятельности сделала ставку на лучший товар и обслуживание по самым низким ценам по сравнению с другими хозяйственными магазинами и сетью магазинов по продаже товаров для ремонта в домашних условиях.

Тем не менее в долгосрочном периоде компаниям будет очень трудно удерживать свои товары на такой позиции. Предложение высококачественных товаров обычно связано с высокими издержками. Следовательно, компании все сложнее предлагать товары или услуги по обещанной низкой цене. Компании, которые хотят, чтобы их товар соответствовал обоим параметрам, могут проиграть более целенаправленным конкурентам. Например, после появления сети магазинов *Lowes* компании *Home Depot* придется решить, сконцентрироваться ли ей на лучшем обслуживании или на более низких ценах.

Очень важно, чтобы компания выбирала и развивала собственную выигрышную стратегию позиционирования, максимально соответствующую потребностям ее целевых потребителей. Предложение по принципу “столько же за ту же цену” не дает конкурентного преимущества, делая фирму одной из многих. Компании, опрометчиво выбравшие одно из трех проигрышных ценностных предложений, “столько же за больше”, “меньше за больше” и “меньше за ту же цену”, неизбежно проигрывают сво-

им конкурентам. Потребители быстро замечают, что они переоценили марку, рассказывают об этом своим знакомым, и товары такой марки просто никто не покупает.

Разработка формулы позиционирования

Формула позиционирования

Заявление, в котором формулируется позиционирование компании или бренда; оно имеет примерно такую форму: *Для (целевой сегмент или потребность) наш (бренд) представляет собой (концепция), которая (суть отличия).*

Позиционирование компании или бренда должно быть выражено в так называемой **формуле позиционирования** (positioning statement). Формула позиционирования должна быть представлена в следующей форме: *Для (целевой сегмент или потребность) наш (бренд) представляет собой (концепция), которая (суть отличия).*³² Например: “Для занятых, мобильных профессионалов, которые всегда должны оставаться на связи, BlackBerry представляет собой беспроводное устройство связи, которое позволит вам, находясь в пути, поддерживать связь с данными, людьми и ресурсами легче и надежнее, чем это допускают другие, конкурирующие технологии”. Иногда формула позиционирования имеет более детальный характер.

Для молодых и активных потребителей безалкогольных напитков, у которых остается мало времени для сна, Mountain Dew представляет собой безалкогольный напиток, который придаст вам больше энергии, чем любой другой бренд, поскольку он содержит самый высокий уровень кофеина. Потребляя напиток Mountain Dew, вы всегда будете оставаться начеку и продолжать продуктивно действовать, даже когда у вас нет возможности выспаться.

Обратите внимание, что в этой формуле позиционирования сначала указывается принадлежность данного продукта к определенной категории (Mountain Dew представляет собой безалкогольный напиток), а затем указывается на сущность его отличия от других товаров той же категории (содержит самый высокий уровень кофеина). Помещение бренда в определенную категорию предполагает его сходство с другими продуктами, относящимися к той же категории. Однако далее подчеркивается сущность отличия этого бренда от других представителей той же категории. В этом отличии заключается превосходство данного бренда над другими представителями той же категории.

Иногда маркетологи, прежде чем указать сущность отличия своего бренда, помещают этот бренд в совершенно неожиданную категорию. DiGiorno представляет собой замороженную пиццу, корка которой подрастает при подогреве пиццы. Но вместо того чтобы помещать свой продукт в категорию замороженной пиццы, маркетологи позиционировали его в категории пиццы, готовой к употреблению. В их рекламном ролике изображаются гости, приглашенные на вечеринку, которые спрашивают у хозяина дома, какая фирма доставляет ему на дом эту замечательную пиццу. На это хозяин отвечает: “Такую пиццу вам не доставит на дом ни одна фирма. Это пицца DiGiorno, которую я купил вчера в магазине полуфабрикатов!” Такая реклама подчеркивает свежий и замечательный вкус пиццы DiGiorno, ничуть не

уступающий вкусовым качествам свежеприготовленной пиццы, указывая в то же время на возможность заблаговременного ее приобретения по более низкой цене.

Информирование потребителей о выбранной позиции

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 более высоком качестве или услугах, 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. Это 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. Но позицию, становление которой продолжалось много лет, легко утратить. Раз 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 следить за тем, соответствует ли позиция, которую занимает товар, современному положению. В случае необходимости нужно внести коррективы для того, чтобы отразить изменения, произошедшие 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.

Примечания

1. Заимствовано из статьи Janet Adamy, “Battle Brewing: Dunkin' Donuts Tries to Go Upscale, But Not Too Far”, *Wall Street Journal*, April 8, 2006, p. A1; некоторые цитаты и выдержки заимствованы из статьи Julie Bosman, “This Joe's for You”, *New York Times*, June 8, 2006, p. C1.

2. Эти и другие примеры можно найти в статье Darell K. Rigby and Vijay Vishwanath, "Localization: The Revolution in Consumer Markets", *Harvard Business Review*, April 2006, pp. 82–92.
3. Основано на информации, которую можно найти в статье Steven Gray, "How Applebee's Is Making It Big in Small Towns", *Wall Street Journal*, August 2, 2004, p. B1; Applebee's 2005 Annual Report, p. 14, получен с Web-сайта www.applebees.com; и "Applebee's International, Inc.", *Hoover's Company Records*, Austin, June 1, 2006, p. 13585.
4. См. материал "Customer Experience and 'Small-Marts'", January 28, 2005, полученный с Web-сайта http://learned.typepad.com/learned_on_women/2005/01/customer_experience.html; Marianne Rohrlch, "Manhattanites Will Soon Find Depots Close to Home", *New York Times*, April 15, 2004, p. F10; Doug Desjardins, "Smaller Format Rolls Dice with Multiple Openings in Vegas", *DSN Retailing Today*, February 28, 2005, p. 46; и Kris Hudson, "Wal-Mart Shelves Dallas Competitors", *Wall Street Journal*, February 15, 2006, p. B3D.
5. Reena Jana, "Nintendo's New Brand Game", June 22, 2006, получен с Web-сайта www.businessweek.com/innovate/content/jun2006/id20060622_124931.htm?chan=search.
6. См. Fara Warner, "Nike Changes Strategy on Women's Apparel", *New York Times*, May 16, 2005, получен с Web-сайта www.nytimes.com; и Thomas J. Ryan, "Just Do It for Women", *SGB*, March 2006, pp. 25–26.
7. Информация, полученная с Web-сайта www.we.tv, August 2006.
8. Robert Berner, "Out-Discounting the Discounter", *BusinessWeek*, May 10, 2004, pp. 78–79; "The Almighty Dollar Store", *Wall Street Journal: The Classroom Edition*, March 2005, получен с Web-сайта www.wsjclassroomedition.com/archive/05mar/econ_dollarstore.htm; Debbie Howell, "Dollar", *DSN Retailing Today*, November 21, 2005, pp. 11–12; и Bernadette Casey, "Retailers Better Learn the Real Value of a Dollar", *DSN Retailing Today*, March 13, 2006, p. 6.
9. Фрагменты, заимствованные из статьи Linda Tischler, "How Pottery Barn Wins with Style", *Fast Company*, June 2003, pp. 106–113; информация, полученная с Web-сайтов www.potterybarn.com; www.potterybarnkids.com; и www.pbteen.com, September 2006.
10. См. Maureen Wallenfang, "Appleton, Wis.-Area Dealers See Increase in Moped Sales", *Knight Ridder Tribune Business News*, August 15, 2004, p. 1; Louise Lee, "Love Those Boomers", *BusinessWeek*, October 24, 2005, pp. 94–100; и Web-сайт компании Honda: www.powersports.honda.com/scooters, September 2006.
11. Kate MacArthur, "BK Rebels Fall in Love with King", *Advertising Age*, May 1, 2006, pp. 1, 86.
12. См. Jennifer Ordonez, "Fast-Food Lovers, Unite!", *Newsweek*, May 24, 2004, p. 56.
13. Фрагменты, заимствованные из статьи Alan T. Saracevic, "Author Plumbs Bottomless Depth of Mac Worship", December 12, 2004, получено с Web-сайта www.sfgate.com. Определение получено с Web-сайта www.urbandictionary.com/define.php?term=macolyte&r=d, September 2006.
14. Базируется на информации кластера PRIZM NE, полученной с Web-сайта www.claritas.com, September 2006.
15. John Fetto, "American Neighborhoods' First Page", *American Demographics*, July–August 2003, p. 34. См. также брошюру "Prizm NE Lifestyle Segmentation System", с содержанием которой можно ознакомиться на Web-сайте www.claritas.com, September 2006.
16. Информация, полученная с Web-сайта http://home.americanexpress.com/home/mt_personal.shtml, August 2006.
17. См. Arundhati Parmar, "Global Youth United", *Marketing News*, October 28, 2002, pp. 1, 49; "Impossible is Nothing' Adidas Launches New Global Brand Advertising Campaign", этот материал получен на Web-сайте www.adidas.com, February 5, 2004; "Teen Spirit", *Global Cosmetic Industry*, March 2004, p. 23; Johnnie L. Roberts, "World Tour", *Newsweek*, June 6, 2005, pp. 34–36; и Всемирный Web-сайт MTV, www.mtv.com/mtvinternational.
18. См. Michael Porter, *Competitive Advantage* (New York: Free Press, 1985), pp. 4–8, 234–236. Более свежую информацию можно найти в статьях Stanley Slater and Eric Olson, "A Fresh Look at

- Industry and Market Analysis”, *Business Horizons*, January–February 2002, pp. 15–22; Kenneth Sawka and Bill Fiora, “The Four Analytical Techniques Every Analyst Must Know: 2. Porter’s Five Forces Analysis”, *Competitive Intelligence Magazine*, May–June 2003, p. 57; и Philip Kotler and Kevin Lane Keller, *Marketing Management*, 12th ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2006), pp. 342–343.
19. Nina Munk, “Why Women Find Lauder Mesmerizing”, *Fortune*, May 25, 1998, pp. 97–106; Christine Bittar, “New Faces, Same Name”, *Brandweek*, March 11, 2002, pp. 28–34; Robin Givhan, “Estee Lauder, Sending a Message in a Bottle”, *Washington Post*, April 26, 2004, p. C.01; а также информация, полученная с Web-сайтов www.elcompanies.com; www.stila.com; и www.maccmakeup.com, September 2006.
 20. Arik Hesseldahl, “Apple Set to Take Bigger Bite of the Market”, *BusinessWeek Online*, June 16, 2006; и Mark Veverka, “Beyond the iPod: Mac Attack”, *Barron’s*, July 17, 2006, pp. 20–23.
 21. См. Gerry Khermouch, “Call It the Pepsi Blue Generation”, *BusinessWeek*, February 3, 2003, p. 96; Kathleen Sampey, “Sweet on Sierra Mist”, *Adweek*, February 2, 2004, p. 20; Nat Ives, “Mountain Dew Double Dose for Times Square Passers-By”, *New York Times*, April 8, 2004, p. C9; и Phyllis Furman, “Mist-Takes Made Again: New Ads for Sierra Mist”, *Knight Ridder Tribune Business News*, April 10, 2006, p. 1.
 22. Gwendolyn Bounds, “How an Artist Fell into a Profitable Online Card Business”, *Wall Street Journal*, December 21, 2004, p. B1; и David Smith, “UK’s Cottage Industry Beats US Internet Giants”, *The Observer*, February 12, 2006, Информация, полученная с Web-сайта <http://observer.guardian.co.uk>.
 23. Заимствовано из примеров, приведенных в статье Darell K. Rigby and Vijay Vishwanath, “Localization: The Revolution in Consumer Markets”, *Harvard Business Review*, April 2006, pp. 82–92. См. также Jon Springer, “Kroger Looks to New Formats, Positioning”, *Supermarket News*, June 26, 2006, p. 1.
 24. Полезное обсуждение массового производства товаров, учитывающего индивидуальные вкусы потребителей, и формирования отношений с клиентами см. в книге Don Peppers and Martha Rogers, *Managing Customer Relationships: A Strategic Framework* (Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2004), глава 10.
 25. Пример заимствован из статьи Michael Prospero, “Lego’s New Building Blocks”, *Fast Company*, October 2005, p. 35; с информацией, полученной с Web-сайта <http://factory.lego.com>, September 2006.
 26. Заимствовано из материалов, которые можно найти в статье Mark Tatge, “Red Bodies, Black Ink”, *Forbes*, September 18, 2000, p. 114; “Oshkosh Truck Corporation”, *Hoover’s Company Records*, July 15, 2006, p. 14345; и информация, полученная с Web-сайта www.oshkoshtruckcorporation.com, September 2006.
 27. См. Susan Linn, *Consuming Kids: The Hostile Takeover of Childhood* (New York: The New Press, 2004); Suzy Bashford, “Time to Take More Responsibility?”, *Marketing*, May 11, 2005, pp. 32–36; Sonia Reyes, “Kraft Foods Cited for Misleading Kids”, August 4, 2005, получено с Web-сайта www.brandweek.com; и William MacLeod, “Does Advertising Make Us Fat? No!”, *Brandweek*, February 20, 2006, p. 19.
 28. Andrew Adam Newman, “Youngsters Enjoy Beer Ads, Arousing Industry’s Critics”, *New York Times*, February 13, 2006, p. C15.
 29. См. “FBI Internet Crime Complaint Center Releases Stats”, *States News Service*, April 6, 2006.
 30. Jack Trout, “Branding Can’t Exist without Positioning”, *Advertising Age*, March 14, 2005, p. 28.
 31. Заимствовано из карты позиционирования, подготовленной студентами Университета Северной Каролины Брайаном Меем (Brian May), Джошем Пейни (Josh Payne), Меридит Шакель (Meredith Schakel) и Брайаной Стернс (Bryana Sterns), апрель 2003 года. Данные о продажах автомобилей-внедорожников предоставлены wardsAuto.com (июнь 2006 года). Данные о ценах получены с Web-сайта www.edmunds.com, June 2006.

32. См. статью Bobby J. Calder and Steven J. Reagan, "Brand Design", в сборнике под редакцией Dawn Iacobucci, *Kellogg on Marketing* (New York: John Wiley & Sons, 2001), p. 61. Пример Mountain Dew заимствован из статьи Alice M. Tybout and Brian Sternthal, "Brand Positioning", в сборнике под редакцией Dawn Iacobucci, *Kellogg on Marketing*, p. 54.



ГЛАВА 8

Продукты, услуги и стратегия брендинга

**ИЗУЧИВ ЭТУ ГЛАВУ, ВЫ
ДОЛЖНЫ УМЕТЬ:**

1. дать определение товара и рассказать о классификации товаров и услуг;
2. рассказать о решениях, принимаемых компаниями в отношении отдельных видов своих товаров и услуг, продуктовых линеек и продуктовых комплексов;
3. обсудить стратегию брендинга — решения, принимаемые компаниями в отношении формирования своих торговых марок и управления ими;
4. указать четыре характеристики, которые влияют на маркетинг услуг, и дополнительные маркетинговые соображения, которые следует учитывать при разработке комплекса услуг.

ВВОДНЫЙ ОБЗОР ОСНОВНЫХ КОНЦЕПЦИЙ

Теперь, когда у вас уже сложилось достаточно полное представление о маркетинговой стратегии, подробно рассмотрим, что представляет собой маркетинговый комплекс. В этой и следующей главах будет показано, как компании разрабатывают свои товары и бренды и управляют ими. Затем, в последующих главах, мы рассмотрим вопросы, связанные с установлением цен и распределением, а также инструменты маркетинговых коммуникаций. Товар обычно является первым и самым фундаментальным из всей совокупности маркетинговых соображений. Начнем с вопроса, который, на первый взгляд, кажется довольно простым: «Что такое «товар»? Оказывается, однако, что ответить на него не так-то просто.

Для начала постарайтесь вдуматься в этот простой, казалось бы, вопрос. Например, «Что такое «вода»? Ну, вода — это... вода. Оказывается, однако, что для потребителя FIJI Natural Artesian Water вода — это нечто гораздо большее, чем просто жидкость, которая льется из водопроводного крана и которой мы пользуемся для того, чтобы утолить жажду или помыть тарелки после еды. Вода FIJI Natural Artesian Water — это «вода в истинном смысле этого слова».

Лучшее, что есть в этой жизни, мы получаем бесплатно. Именно об этом говорится в одной старой песне. "Весенние цветы, сладкоголосые малиновки, солнечный луч, нежно касающийся вашей щеки, — все это твое, все это мое!" *Воздух, которым мы дышим, вода, которую мы пьем... Минуточку, не так быстро! Вода, которую мы пьем? Бесплатно? Рассмотрим следующий пример.*

В знаменитом манхэттенском ресторане "Jean-Georges", известном своей изысканной кухней и благородными винами, официант поднимает высокое серебряное ведерко и наполняет три бокала из бутылки, находящейся внутри этого ведерка. Содержимое этой бутылки поистине драгоценно: владелец "Jean-Georges" Фонгерихтен (Vongerichten) даже использует этот напиток в качестве одного из ингредиентов своих бульонов и фруктового мороженого. Возможно, речь идет о каком-то редком коллекционном вине? Ну-ка, пригубим глоток из нашего бокала. Это натуральная артезианская вода FIJI (FIJI Natural Artesian Water) — бренд, который возвысил простейший в мире напиток, воду, до статуса благороднейшего и изысканнейшего из напитков. Сегодня во всех своих ресторанах г-н Фонгерихтен потчует своих посетителей этим уникальным фирменным напитком FIJI, который выглядит и звучит почти так же экзотично, как блюда французской кухни в меню его ресторанов.

Вода FIJI может быть одной из лучших вещей в нашей жизни, но что действительно не подлежит сомнению, так это то, что вода FIJI не является бесплатной. Изучив меню ресторана "Jean-Georges", вы увидите, что бутылка воды FIJI продается за 10 долл.! Зайдите в какой-нибудь другой ресторан из тех, которые подешевле, и вы убедитесь, что бутылку относительно недорогой минеральной воды можно купить за 2,75 долл. А вы думали, что у нас дорогой бензин! Зачем же, спрашивается, платить такие деньги за воду, которая подается из водопроводного крана практически бесплатно?

А затем, что вода FIJI — это не просто вода, а очень хорошая вода. Получаемая из подземного источника на Вити-Леву, главном острове государства Фиджи, расположенного на группе островов в южной части Тихого океана, она отличается безупречными вкусовыми качествами и не содержит даже малейших признаков вредных примесей. Но когда вы пьете воду FIJI, вы получаете нечто гораздо большее, чем просто чистую и вкусную воду. По словам представителей компании, поставляющей эту воду на рынок, далеко не все воды, которые называют чистыми, являются таковыми на самом деле. Вода FIJI — это девственно чистая вода, в которой "заключена сама сущность воды".

Дождь в фиджийских лесах — это "симфония звуков в театре буйной растительности". Где-то высоко над вашими головами капли дождя ударяются о пальмовые листья, которые колышутся от ветра, что вызывает у вас иллюзию, будто вокруг извиваются в бесконечном танце сотни танцовщиц, щелкающих костяшками своих кастаньет. У вас создается впечатление, будто вы оказались в райском саду: вас окружают гигантские листья, на каждом из которых мог бы целиком улечься один человек, вокруг вас растет папоротник величиной с дерево, вас окружают травы и побеги бамбука высотой в человеческий рост... А капли дождя, проливающегося из облаков, нависших над синим, как небо, Тихим океаном, стекают по листьям деревьев и впитываются в вулканическую породу, прокладывая свой путь глубоко под землю. Вода, подобно вину, получает свой вкус от почвы, которая дает всему жизнь. Источником воды FIJI является девственная экосистема, чудом сохранившаяся в наше время на необъятных просторах Тихого океана, и влага тропических дождей, фильтровавшаяся на протяжении многих сотен лет сквозь вулканическую породу, на которой произрастают фиджийские леса. Эта натуральная артезианская вода славится своим необычайно мягким, приятным вкусом и превосходно сбалансированным составом минеральных солей, включающим значительное содержание кремнезема — антиоксиданта,

продлевающего нам молодость. Каждый глоток такой воды добавляет вам новую порцию энергии и молодости. В воде FIJI заключена сама сущность воды!

Все, что имеет какое-то отношение к воде FIJI, способствует еще большему укреплению имиджа FIJI Natural Artesian Water как напитка, в котором “заключена сама сущность воды”, — начиная с самого названия бренда, его упаковки и этикетки на бутылках и заканчивая местами, где эта вода продается и разливается, а также мировыми знаменитостями, которые пьют эту воду и рекламируют ее. В самом названии этого бренда — FIJI Natural Artesian Water — есть что-то “натуральное”, создающее у людей представление о естественной, природной красоте и чистоте. Уникальная четырехгранная бутылка и красочная этикетка также выделяют этот бренд на фоне остальных марок минеральных вод. Яркая и чистая этикетка на лицевой грани бутылки содержит название “FIJI”, под которым изображен цветок. Если взглянуть с лицевой стороны бутылки на свет, то можно увидеть изображения пальмовых листьев, которые служат фоном для названия воды. Сочетание этикеток на лицевой и обратной гранях бутылки создает впечатляющее пространственное изображение, которое подчеркивает необычайную прозрачность и чистоту воды FIJI. “В самой по себе бутылке с водой FIJI заключено какое-то волшебство”, — говорит официальный представитель компании.

Умелый маркетинг также способствовал формированию уникального имиджа этого бренда. Первая рекламная кампания обыгрывала экзотическое происхождение воды FIJI: капли дождя, падающие на девственные тропические леса Фиджи и фильтрующиеся сквозь многослойные вулканические породы. “Мы были уверены в том, что вы согласитесь подождать каких-нибудь 450 лет”, — гласила реклама воды FIJI. Чтобы сформировать высокий социальный статус своего бренда, компания разослала образцы воды FIJI кинозвездам, выдающимся спортсменам и прочим знаменитостям и разместила скрытую рекламу этой воды в фильмах и популярных телевизионных шоу. Например, в фильме *Dodgeball* Лэнси Армстронг, семикратный победитель велогонки “Тур де Франс”, сидит в баре, потягивая из бокала воду FIJI. А в телевизионном шоу “50 First Dates” Дрю Бэрримор элегантно откупоривает бутылку воды FIJI. Подобные меры создали FIJI Natural Artesian Water имидж “напитка звезд”. Добавляя этому бренду еще больше шарма, компания *Estee Lauder* выпустила новые духи *Island Michael Kors FIJI*, каждый флакончик которых содержит небольшую порцию воды FIJI.

В то же время компания убедила руководство гостиниц и ресторанов класса “люкс” в высочайших качествах воды FIJI, настаивая на том, что изысканная еда и особая атмосфера этих гостиниц и ресторанов должны сочетаться с водой не худшего качества. Компания попросила обслуживающий персонал ресторанов напоминать потребителям о необычайном вкусе и чистоте своего бренда. Компания даже убедила шеф-поваров ведущих ресторанов использовать воду FIJI в качестве ингредиента их фирменных блюд. “Выдающиеся шеф-повара тратят все свое рабочее время на тщательный подбор ингредиентов и составление списка вин, а затем используют воду, которая не соответствует вкусу ни этих ингредиентов, ни этих вин”, — замечает главный исполнительный директор FIJI. Наконец, чтобы добиться более презентабельного вида своих пластиковых бутылок и сделать их более уместными на столах дорогих ресторанов, компания разработала собственный вариант серебряного ведерка, которое в большей степени подходило бы для размещения в нем четырехгранной бутылки с водой FIJI. Использование этого специального серебряного ведерка говорит каждому посетителю дорогих ресторанов о том, что клиент, который заказал воду FIJI, ценит изысканную еду и может себе ее позволить.

Итак, далеко не всякая жидкость, которую называют водой, имеет полное право носить такое название. Когда вы хотите утолить жажду после тяжелой работы, выпивание залпом стакана воды из водопроводного крана может создать у вас впечатление, что вы вполне

удовлетворили свою потребность. Но в особых случаях вам может потребоваться нечто большее — нечто такое, что по своему вкусу действительно напоминает настоящую воду, нечто такое, что вызывает у вас ощущение принадлежности к узкому кругу избранных и сообщает другим о том, что вы действительно принадлежите к такому кругу. В подобных случаях бренд FIJI обещает вам особые ощущения — ощущения, подобные тем, которые могут вызвать изысканное вино и изысканная еда. Когда компания FIJI продает вам воду, она продает нечто большее, чем ординарную жидкость для утоления жажды. Она продает вам исключительную чистоту и великолепный вкус, прекрасное самочувствие, ощущение свежести, высокого социального статуса и собственной исключительности.

И все же, может ли вода, какой бы замечательной она ни была, продаваться по цене 10 долл. за бутылку, или хотя бы по цене 2,75 долл.? Несомненно, может! Несмотря на изобилие торговых марок на рынке минеральных вод, компания FIJI, безусловно, занимает на нем видное место. В прошлом году несмотря на 23-процентное сокращение объемов продажи продукции главного конкурента FIJI, компании Evian, объемы продажи воды FIJI повысились на 61%. Недавно компания FIJI ввела в строй новую линию разлива воды, которая утроила ее производственные мощности. Таким образом, все большее число потребителей внимает обещанию бренда FIJI утолить нашу жажду напитком, в котором "заключена сама сущность воды". И все это несмотря на высокую цену, а может быть, именно *вследствие* столь высокой цены.¹

Несомненно, когда речь идет о воде FIJI Natural Artesian Water, речь идет не просто о воде. Эта глава начинается с обманчиво простого вопроса: *что такое товар?* Ответив на него, мы рассмотрим способы классификации товаров потребительского и производственного назначения. Затем мы обсудим решения, которые маркетологам приходится принимать относительно отдельных товаров, товарного ассортимента и товарной номенклатуры. И наконец мы рассмотрим отличительные особенности услуг и специфические требования к маркетингу услуг.

Что такое товар

Мы называем **товаром** (product) 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. В настоящем учебнике мы используем термин *товар* (или *продукт*) в широком смысле, включая в него все перечисленные выше понятия. Следовательно, товарами являются и устройство iPod, и автомобиль Toyota Camry, и кофе Caffe Mocha, подаваемый в кофейнях *Strabucks*. Однако товарами являются и отпуск в Европе, и инвестиционные Интернет-услуги инвестиционного фонда *Fidelity*, и рекомендации вашего семейного доктора.

Учитывая огромную важность услуг в мировой экономике, мы уделяем услугам особое внимание. Услуги (services) — это особого рода товары, которые представляют собой любую деятельность, выгоду или способ удовлетворения потребности, которую одна сторона предлагает другой. Примерами подобных товаров могут слу-

жить стрижка в парикмахерской, оформление налоговой декларации и ремонт жилья. Услуги неосязаемы и не приводят к возникновению имущественных прав. Мы рассмотрим услуги более подробно в специальном разделе в конце этой главы.

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.

Услуга. Любая деятельность, выгода или способ удовлетворения потребности, который одна сторона может предложить другой.

Товары, услуги и впечатления, получаемые клиентом

Товар является ключевым элементом *рыночного предложения* в целом. Планирование маркетингового комплекса начинается с формулирования такого предложения, которое обеспечивает ценность целевым клиентам компании. Это предложение становится тем фундаментом, на котором компания выстраивает прибыльные отношения со своими клиентами.

Рыночное предложение компании часто включает, кроме материальных товаров, и услуги. Удельный вес каждого компонента в общем предложении может быть различным. В одном случае предложение компании состоит только из *осязаемых, материальных товаров*, таких как мыло, зубная паста или соль, без предоставления каких-либо услуг. В другом случае оно состоит только из *услуг чистом виде* (прием у врача, финансовые услуги). Между этими двумя крайностями существует множество всевозможных комбинаций товаров и услуг, предлагаемых компанией.

Сегодня качество товаров и услуг, предлагаемых разными компаниями, а также их цены способны удовлетворить запросы практически любого покупателя. Поэтому маркетологам все чаще приходится задумываться над тем, как еще больше повысить предоставляемую потребителям ценность и выделиться из сотен, если не тысяч почти аналогичных производителей. Чтобы дифференцировать свое рыночное предложение, они пытаются создать у потребителей определенные *впечатления* от своих товаров или от компании как таковой. Товары — материальны, услуги — неосязаемы, а впечатления — запоминаемы. Например, компания *American Girl, Inc.* не просто изготавливает и продает замечательные куклы. Она принимает дополнительные меры к тому, чтобы создать особые отношения между этими куклами и девочками, которые их обожают.²

Чтобы расширить круг своих клиентов и вызвать больше улыбок на лицах девочек, которые обожают куклы, изготовленные компанией *American Girl, Inc.*, эта компания открыла в Чикаго, Нью-Йорке и Лос-Анджелесе специальные центры — так называемые *American Girl Places*, которые стали для детей не менее притягательным местом, чем магазины игрушек. *American Girl Places* даруют ряд ярких и незабываемых впечатлений девочкам, их мамам и бабушкам (это, конечно, вовсе не значит, что в эти центры не заглядывают папы, которые, как известно, зачастую любят своих дочерей даже больше, чем мамы). В каждом из

таких центров действует своего рода маленький театр, в котором разыгрываются небольшие представления, основным сюжетом которых является коллекционирование кукол. В каждом из таких центров есть кафе, в которых девочки могут посидеть за одним столиком со своими куклами; есть также “салон красоты”, в котором вашей любимой кукле сделают прическу, и больница, в которой вашу любимую куклу подремонтируют так, что она будет выглядеть, как новенькая. Однако и театр, и кафе, и больница — это лишь увлекательные “вставки” в самый захватывающий, увлекательный и запоминающийся процесс — процесс выбора и совершения покупки. Именно этот процесс порождает у посетителей центров *American Girl Places* незабываемые впечатления. Запасшись столь яркими и незабываемыми впечатлениями, посетители затем покупают другие товары по каталогам *American Girl, Inc.*, заходят на Web-сайт компании, где могут заказать понравившиеся им товары по Интернету, и делятся со своими друзьями богатыми впечатлениями, полученными при посещении центров *American Girl Places*. По словам представителя *American Girl, Inc.*, центры *American Girl Places* — это не просто магазины, где можно купить куклы, “это бутики и специальные акции, это кафе и театр — это место, где вы дадите разыграться своему воображению”.

Компании, сделавшие ставку на создание впечатлений, пришли к выводу, что потребители на самом деле платят не только за товары и услуги как таковые. Они платят за то, какие блага эти товары и услуги *реально принесут* им.

Уровни товара и услуг

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. 8.1, 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. Чарльз 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*. Товар в реальном исполнении 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 надстроить 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.

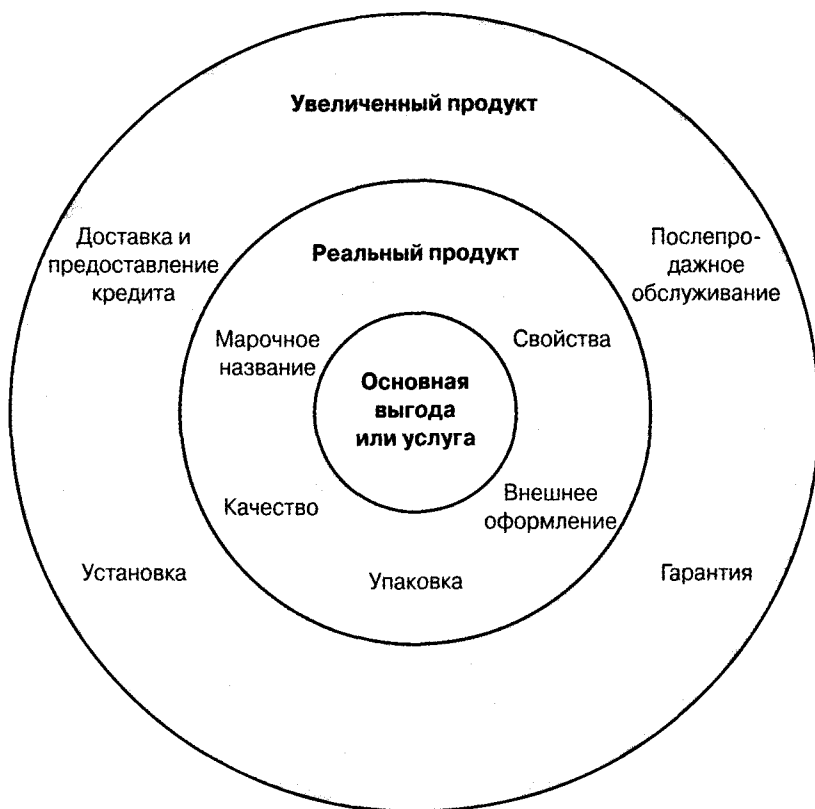


Рис. 8.1. Три уровня товара

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 и услуг

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

Товары широкого потребления. Товары, приобретаемые конечными потребителями для личного пользования.

К товарам широкого потребления (consumer products) 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 способы их приобретения (табл. 8.1).

ТАБЛИЦА 8.1. Классификация товаров широкого потребления

Маркетинговые факторы	Типы товаров широкого потребления			
	<i>Товары повседневного спроса</i>	<i>Товары предварительного выбора</i>	<i>Товары особого выбора</i>	<i>Товары пассивного спроса</i>
Покупательское поведение	Частые покупки без раздумий 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

Окончание табл. 8.1

Маркетинговые факторы	Типы товаров широкого потребления			
	<i>Товары повседневного спроса</i>	<i>Товары предварительного выбора</i>	<i>Товары особого выбора</i>	<i>Товары пассивного спроса</i>
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
Продвижение на рынок	Широко рекламируются 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. Товары, которые потребитель обычно покупает часто, без раздумий и с минимальными усилиями на их сравнение и саму покупку.

Товары повседневного спроса (convenience products) — 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. Товары, которые потребитель в процессе выбора и покупки, как правило, сравнивает по показателям пригодности, качества, цены и внешнего оформления.

Товары предварительного выбора (shopping products) 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. Примеры подобных то-

варов и услуг: мебель, одежда, подержанные автомобили, услуги туристических агентств и отелей. Продавая такие товары, маркетолог обычно пользуется услугами нескольких торговых посредников, которые предоставляют потребителю необходимую информацию и помогают сделать выбор.

Товары особого спроса. Товары широкого потребления с уникальными характеристиками или определенной марки, ради приобретения которых значительная часть покупателей готова затратить особые дополнительные усилия.

Товары особого спроса (specialty products) — 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 *Lamborghini*, 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. Товары широкого потребления, о которых потребитель не знает (или знает, но обычно не задумывается об их покупке).

Товары пассивного спроса (unsought products) — 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 об 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 сбыта значительных маркетинговых усилий в виде рекламы, приемов личной продажи и прочих маркетинговых методов.

Товары производственного назначения

Товары производственного назначения. Товары, приобретаемые частными лицами или организациями для дальнейшей переработки или использования в хозяйственной деятельности.

Товары производственного назначения — это товары, которые приобретаются для дальнейшей переработки или использования в хозяйственной деятельности. Таким образом, различие между товарами широкого потребления и товарами производственного назначения заключается в *цели*, для которой приобретается этот товар. Если потребитель приобретает газонокосилку, чтобы подстригать траву вокруг своего дома, — это товар широкого потребления. Но если наш потребитель приоб-

ретают 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. *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 (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 продаются 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 (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 (мытью окон, ремонт компьютеров) и услуги консультативного характера (правовые консультации, менеджмент и реклама). Такие услуги обычно предоставляются по контракту.

Организации, частные лица, места и идеи

В последнее время маркетологи расширили понятие товара, включив в него, помимо товаров и услуг, такие имеющие рыночную стоимость объекты, как организации, частные лица, места и идеи.

Зачастую компании приходится «продавать» саму себя. *Маркетинг организаций* — это деятельность, направленная на создание, управление или изменение отношения и поведения целевых потребителей по отношению к организации. Как коммерческие, так и общественные организации используют маркетинг организа-

ций в своей деятельности. Коммерческие структуры финансируют кампании, направленные на формирование общественного мнения или корпоративные рекламные кампании, призванные улучшить их имидж. Основным способом привлечения внимания представителей различных контактных аудиторий является *реклама корпоративного имиджа*. Например, реклама компании BASF гласит: “Наша задача заключается не в том, чтобы производить как можно больше товаров, а в том, чтобы производить как можно больше товаров, которые пользовались бы как можно большим спросом”. Аналогично 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.

В некоторых случаях частные лица тоже могут считаться товаром. *Маркетинг частных лиц* представляет собой деятельность, направленную на создание, поддержание или изменение отношения или поведения по поводу конкретных людей. Практически каждый человек и многие организации используют маркетинг частных 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 и Тайгер Вудс, активно используют маркетинг для своего профессионального роста, увеличения популярности и доходов. Например, более дюжины разных компаний — в том числе *Nike, Apple Computer, Tag Heuer, Buick, American Express, Wheaties* и *Accenture* — в совокупности выплачивают свыше 80 млн. долл. в год только за то, чтобы ассоциировать себя с такой “суперзвездой” гольфа, как Тайгер Вудс.³ Частнопрактикующие специалисты — врачи, юристы, бухгалтеры и архитекторы — также используют маркетинг для создания репутации и расширения сферы своей деятельности. Руководители хорошо известных компаний используют маркетинг частных 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 частных лиц. Имидж, созданный или ассоциирующийся с известными личностями, часто помогает компаниям достичь поставленных целей.

Умелое использование маркетинга частных лиц способно превратить фамилию человека в мощный бренд. Мощь такого бренда, как имя Опры Уинфри, сделала носительницу этого имени одним из богатейших людей Соединенных Штатов. Фирменными товарами Опры Уинфри являются ее телевизионные шоу, телевизионные фильмы (документальные и художественные), *O, The Oprah Magazine, Oprah's Angel Network*, Интернет-магазин *Oprah's Boutiques* и клуб любителей книги *Oprah's Book Club*. Известный предприниматель Дональд Трамп украшает своей всемирно известной фамилией буквально все, начиная с небоскребов и казино и заканчивая бутылками с минеральной водой, журналами и телевизионными программами в стиле “реалити-шоу”.

Дональд Трамп начинал свою карьеру как застройщик. Однако подлинный гений Дональда Трампа проявился в его умении выстраивать бренды и превращать в бренд собственное имя. Благодаря неустанной саморекламе “Великий Дональд” сформировал бренд Trump как символ высочайшего качества, роскоши и жизненного успеха. В чем же ценность бренда Trump? Имя Дональда Трампа в наши дни красуется буквально на всем, начиная с журналов и бутылок с минеральной водой (Trump Ice) и заканчивая модной одеждой (Donald J. Trump Signature Collection) и телевизионными программами в стиле “реалити-шоу” (*The Apprentice*). Трамп изготавливает телевизионные рекламные ролики для Verizon, выступал в роли ведущего в программе *Saturday Night Live* и даже выпустил карточку Trump Rewards Visa (владельцы таких карточек пользуются правом на получение скидок в казино). “Что является самым большим активом Дональда Трампа? — спрашивает один из его друзей. — Самым большим активом Дональда Трампа является его собственное имя. Дональд Трамп! — настоящий гений маркетинга, а его товаром является его собственное имя”.⁴

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 использует этот вид маркетинга для привлечения туристов. Штат Техас рекламирует себя так: “Побывав в Техасе, вы увидите всю страну”, реклама штата Нью-Йорк во всеуслышанье заявляет: “Я ♥ Нью-Йорк!”. Совет по туризму Исландии приглашает туристов в Исландию, обещая, что в этой стране их ждут “Открытия, которые совершаются круглый год”. *Icelandair*, единственная авиакомпания, которая обслуживает Исландию, является партнером Совета по туризму Исландии и всюду рекламирует чудеса и красоты этой страны, начиная с геотермальных источников и глетчеров и заканчивая великолепными полями для гольфа.⁵

Идеи как объект маркетинга 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 мы сосредоточим

внимание на маркетинге *социальных идей*. Этот вид маркетинга назвали **социальным маркетингом** (social marketing); он включает в себя создание и внедрение программ, направленных на повышение восприимчивости к социальным идеям среди целевых групп. Институт социального маркетинга (Social Marketing Institute — SMI) определил социальный маркетинг как использование концепций и инструментов коммерческого маркетинга в программах, предназначенных для оказания влияния на поведение людей с целью улучшения их благосостояния, а также благосостояния общества в целом.⁶

Социальный маркетинг. Использование концепций и инструментов коммерческого маркетинга в программах, предназначенных для оказания влияния на поведение людей с целью улучшения их благосостояния, а также благосостояния общества в целом.

Программы социального маркетинга включают общегосударственные кампании по поддержанию здорового образа жизни, направленные на борьбу с курением, алкоголизмом, наркоманией и переизбытком; 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 расового равноправия. 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 лишь рекламу, забыв об остальных инструментах маркетинга. Институт социального маркетинга (SMI) призывает к использованию широкого спектра инструментов маркетинга. “Социальный маркетинг выходит далеко за рамки «четырёх Р» маркетингового комплекса и включает в себя все, что способствует достижению его целей, связанных с социальными переменами”, — говорит главный исполнительный директор SMI.⁷

Решения, касающиеся товаров и услуг

Маркетологи принимают решения, касающиеся отдельных товаров и услуг, на трех уровнях: решения, касающиеся отдельных товаров; решения, касающиеся товарных линеек; и решения, касающиеся комплекса товаров. Каждый из этих трех уровней принятия решений мы рассмотрим по отдельности.

Решения, касающиеся отдельных товаров и услуг

Основные решения, которые приходится принимать маркетологам при разработке и продвижении отдельных товаров и услуг, схематически изображены на рис. 8.2. Мы уделим внимание решениям относительно *свойств товара, марочного названия, упаковки, маркировки и сопутствующих услуг*.

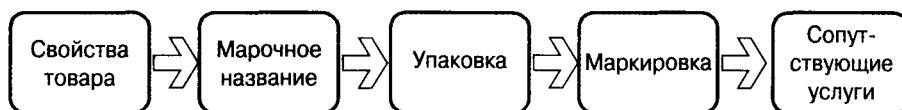


Рис. 8.2. Решения, принимаемые при создании отдельного товара

Свойства товаров и услуг

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, а также стиль и внешнее оформление (дизайн)*.

Качество товара

Качество товара. Способность товара выполнять свои функции. Совокупность свойств и характеристик товаров или услуг, благодаря которым этот товар или услуга способна удовлетворять прямо или косвенно выражаемые нужды.

Качество товара (product quality) — один из самых мощных инструментов, с помощью которого маркетологи позиционируют товар на рынке. Качество оказывает непосредственное влияние на эффективность выполнения соответствующим продуктом или услугой своего предназначения; таким образом, качество тесно связано с ценностью продукта или услуги для клиента и степенью удовлетворенности клиента. В самом узком смысле качество можно определить как “отсутствие дефектов”. Однако компании, ориентирующиеся исключительно на потребности своих клиентов, не ограничиваются этим узким определением качества. Напротив, они определяют качество с точки зрения создания ценности для клиента и максимального удовлетворения его потребностей. Американское общество качества (American Society for Quality) определяет качество как такие характеристики продукта или услуги, которые сказываются на способности этого продукта или услуги удовлетворять явно сформулированные или подразумеваемые нужды клиентов. Аналогично компания *Siemens* определяет качество следующим образом: “Качество — это когда к нам вновь и вновь возвращаются наши клиенты, а не наши продукты”⁸.

Тотальное управление качеством (total quality management — TQM) представляет собой подход, при котором *все* сотрудники компании принимают участие в постоянном улучшении качества товаров, услуг и бизнес-процессов. Для большинства ведущих компаний непрерывное улучшение качества товаров и услуг стало способом ведения бизнеса. В наши дни компании применяют подход, который получил название “прибыль от качества”, рассматривая качество как своего рода инвестицию и рассматривая конечные результаты своей деятельности как прямое следствие принятия мер, направленных на повышение качества.⁹

У качества есть 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 спокойную (без тряски) поездку. 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 *Rolux*. 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 обеспечении потребителей товаром заданного уровня качества. В этом смысле качество означает “отсутствие дефектов или отклонений от привычного уровня качества”. Все компании должны стремиться к высоким уровням постоянства в обеспечении заданного уровня качества. В этом смысле качество, обеспечиваемое *Chevrolet*, может быть ничуть не хуже качества, обеспечиваемого *Rolls-Royce*. Несмотря на то что технические характеристики автомобилей *Chevrolet* несколько хуже технических характеристик автомобилей *Rolls-Royce*, *Chevrolet* обеспечивает столь же неизменное качество своих автомобилей, как и *Rolls-Royce*, нисколько не обманывая ожиданий своих клиентов, которые твердо знают, за что именно они платят свои деньги.

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 своему 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 потребительскую 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.

Стиль и дизайн товара

Еще одна возможность сделать свой товар отличным от других — это *стиль и дизайн товара*. 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 начинается с глубокого понимания нужд клиентов. Хороший дизайн — это не только обеспечение требуемых характеристик товара или услуги. Хороший дизайн предполагает формирование у клиента определенных впечатлений от использования соответствующего товара. Рассмотрим процесс проектирования, который использовался компанией *Procter & Gamble* при создании приспособления для чистки ковровых покрытий *Swiffer CarpetFlick*.

Новаторское приспособление для уборки дома *Swiffer*, разработанное компанией *Procter & Gamble*, неплохо справлялось со своими функциями. Однако это приспособление можно было использовать только для уборки деревянных, плиточных и линолеумных полов. А между тем 75% полов в американских домах снабжены ковровыми покрытиями. Таким образом, *Procter & Gamble* необходимо было изыскать способ для уборки полов с ковровыми покрытиями. Известная дизайнерская фирма *IDEO* вызвалась помочь *Procter & Gamble* в поиске подходящего решения. Но *IDEO* решила начать вовсе не с проведения научно-исследовательских работ в своих лабораториях. Вместо этого конструкторы *IDEO* направились туда, где живут люди. Там они начали делать фотоснимки и спрашивать у людей о том, как они чистят свои ковровые покрытия. Они разговаривали с молодой матерью, которая жаловалась, что шум пылесоса будит ее малыша, но у нее нет другого времени для уборки квартиры, кроме того, когда ее малыш спит. Они разговаривали с женщиной более старшего возраста, которая испытывала сильные боли в колене. У этой женщины было два пылесоса: более мощный — для генеральной уборки квартиры, которую она проводила раз в неделю, и маломощный, которым она пользовалась для “точечной” уборки помещения. Когда ей приходилось пользоваться более мощным (и более тяжеловесным) пылесосом, она была вынуждена принимать болеутоляющие средства, чтобы унять боль в колене. Большинство потребителей считали пылесосы тяжеловесными устройствами, шумными и неудобными в работе. Специальные устройства для чистки ковровых покрытий были более удобными в использовании, но менее эффективными, чем обычные пылесосы.

Четко уяснив нужды клиентов, конструкторы *IDEO* погрузились на 10 месяцев в интенсивную и кропотливую работу по созданию эффективного устройства для чистки ковровых покрытий. Результатом их упорного труда стала революционно новая система для чистки ковровых покрытий — *Swiffer CarpetFlick*, которая удаляет кусочки грязи, крошки и прочий мелкий мусор с ковровых покрытий, захватывая его в специальный одноразовый адгезивный картридж. Конструкция устройства *Swiffer CarpetFlick* выглядит весьма привлекательно: она имеет обтекаемую, приятную на вид и стильную форму. Однако главное заключается в том, что эта система *действует* даже еще лучше, чем *выглядит*. Она

бесшумна, удобна в использовании и эффективна, т.е. является именно тем, что нужно для “быстрой чистки ковровых покрытий в периоды между проведением генеральной уборки с помощью пылесоса”.¹⁰

Таким образом, конструкторы новых товаров должны думать не столько над характеристиками и техническими спецификациями своих изделий, сколько над тем, как их потенциальные клиенты будут пользоваться этими изделиями и какие выгоды они получат в результате приобретения этих изделий. *IDEO* использовала точно такой же подход, основанный на изучении впечатлений клиентов, при разработке многих своих изделий, которые впоследствии получили множество престижных наград. Диапазон таких изделий весьма широк, начиная с высокотехнологичных изделий потребительской электроники и компьютерных программ, “дружественных к пользователю”, и заканчивая гостиничными номерами, магазинами и учреждениями здравоохранения, более функциональными и приносящими удовлетворение клиенту.¹¹

Точно так же, как хороший дизайн способен повысить потребительскую ценность, сократить издержки и обеспечить прочное конкурентное преимущество, плохой дизайн может привести к сокращению объемов продаж и закончиться большим конфузом для компании.

Когда вы занимаетесь изготовлением замков для велосипедов, позволяющих оставить вашего “двухколесного друга” на улице, не опасаясь, что за время вашего отсутствия его могут умыкнуть, вашим слоганом вполне мог бы быть, например, такой слоган: “Преступный мир требует принятия решительных мер”. Впрочем, бывалому велосипедисту не потребуется слишком много времени, чтобы на собственном опыте убедиться в том, что любой из велосипедных замков, изготовленных разными фирмами за последние 30 лет, опытный воришка взломает без особых проблем с помощью обычной шариковой авторучки. В этом, к своему огромному стыду, убедилась компания *Kryptonite* (филиал *Ingersoll-Rand*), после того как уличные воришки начали рассылать видеозаписи, демонстрирующие необычайную легкость взлома широко разрекламированных U-образных велосипедных замков, изготавливаемых этой компанией. Реакция компании *Kryptonite* была молниеносной: компания предложила покупателям, которые уже приобрели ее замки, заменить их новыми замками, “защищенными от взлома с помощью шариковой авторучки”. Однако удар по престижу компании уже был нанесен. Благодаря Интернету новость о возможности взлома U-образных велосипедных замков компании *Kryptonite* разлетелась по всему миру со скоростью света. Буквально через пару недель компания была завалена судебными исками в связи с предполагаемым наличием в ее продукции скрытых дефектов. Ошибка в конструкции изделия нанесла серьезный урон не только репутации *Kryptonite*, но и ее кошельку. Обмен старых велосипедных замков на новые обошелся компании *Kryptonite* примерно в 10 млн. долл. Между тем многие дилеры так и не получили от этой компании новых велосипедных замков, что привело к сокращению объемов продаж продукции *Kryptonite* еще на 6 млн. долл.¹²

Использование марочных названий

Торговая 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.

Наверное, наиболее важно для профессиональных маркетологов их умение создавать, поддерживать, защищать, усиливать и расширять марки. **Торговая марка** (brand) — это название, 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 кола”, который может выпускать любой изготовитель, в отличие от настоящей колы, которую вправе производить только компания *Coca-Cola*.

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* может предлагать сухие завтраки под различными названиями: *Cheerios*, *Wheaties*, *Total*, *Lucky Charms* и многие другие, а не просто один общий продукт для всех покупателей.

Упаковка

Упаковка. Процесс разработки и производства жесткой или мягкой оболочки для товара.

Упаковка (packaging) предполагает разработку и производство жесткой или мягкой оболочки для товара.

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 выполнявшиеся продавцом, начиная с привлечения внимания и описания товара и заканчивая совершением продажи.

Компании все больше осознают, что хорошая упаковка способна немедленно обеспечить признание компании (или товара) у покупателей. Например, в средней руки 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 видеороликом. 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 млн. долл. 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. «Еще не так давно упаковка была просто вместительным соответствующего продукта, а послание марки было повсюду — как правило, на телевидении», — говорит один специалист по упаковке. Но перемены, происходящие в наши дни на рынке, «делают саму по себе упаковку все более важным механизмом продажи».¹³

Плохой дизайн упаковки может создать немало проблем потребителям и привести к сокращению объемов продажи товара, заключенного в такую упаковку. С другой стороны, новаторская упаковка может обеспечить компании преимущество перед конкурентами и привести к росту объемов продажи соответствующего товара. Иногда даже незначительные, на первый взгляд, усовершенствования упаковки могут вызвать существенное увеличение объемов продажи товара. Например, компания *Heinz* произвела настоящую революцию в индустрии приправ, история которой насчитывает уже 170 лет, поставив с ног на голову добрую старую бутылку кетчупа. В результате потребители получили возможность быстро выдавить буквально до последней капли содержимое такой упаковки. В течение года с момента дебюта этой новой упаковки объемы продажи кетчупа компании *Heinz* росли в три раза быстрее, чем в среднем по отрасли. Кроме того, внедрение этой новой упаковки послужило началом новой тенденции, которая быстро распространилась на другие категории продуктов питания. Аналогично компания *Kraft* пришла к выводу, что многих любителей печенья *Chips Ahoy* раздражала упаковка, которую было так трудно открыть на ходу. Покупателям нередко приходилось пересыпать это печенье из его «родных» целлофановых пакетиков в обычные полиэтиленовые пакеты, из которых печенье было удобнее доставать и в которых оно не так быстро черствело. *Kraft* решила эту проблему, разработав упаковку, с которой покупателям было гораздо удобнее обращаться. В течение года с момента начала использования новой упаковки объемы продажи печенья *Chips Ahoy* практически удвоились. «Компании могут заработать немалые деньги, добившись, чтобы упаковка не раздражала покупателей», — говорит еще один специалист по упаковке.¹⁴

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 1980-х годов большинство лекарственных препаратов и пищевых продуктов запечатываются именно в такую упаковку. Принимая решение об упаковке, компания должна учитывать ущерб, который она может нанести окружающей среде. Поэтому ее решение должно соответствовать интересам общества в той же мере, в какой и интересам непосредственных потребителей и самой компании. Все чаще и чаще компании будут привлекаться к ответственности, если их товар или упаковка наносит вред окружающей среде.

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 товар, где и когда, компоненты, рекомендации по применению и технике безопасности. И наконец, этикетка должна способствовать *продвижению* товара на рынок своим привлекательным графическим оформлением.

Например, в своем никогда не прекращающемся поиске способов каким-то образом привлечь внимание потенциальных клиентов легкая промышленность вновь открывает для себя рекламную ценность этикетки, которой снабжается товар.

Некоторые виды этикеток, которыми снабжаются предметы одежды, включают в себе весьма действенные послания. Этикетка в виде небольшой “книжечки-инструкции”, прикрепленная к спортивному костюму и подробно описывающая, как таким костюмом пользуются выдающиеся спортсмены, или указывающая, какие типы материалов использовались при изготовлении этого спортивного костюма, может подкрепить позиционирование соответствующего бренда. Используются и такие приемы, как вложение красочных карточек в карман костюма или применение “линзообразных этикеток”, создающих трехмерные или анимационные эффекты. Даже при использовании неброских этикеток маркетологи стараются применять более яркие краски и более изощренную графику, что придает дополнительный шарм товару и подкрепляет послание, которое несет в себе соответствующий бренд. Богато оформленные этикетки добавляют еще больший шик предметам роскоши; футуристические этикетки создают соответствующий настрой у покупателей предметов одежды, изготовленных из необычных, “технических” тканей; этикетками с изображениями персонажей любимых мультфильмов часто снабжаются предметы детской одежды. “Этикетка, которой снабжается товар, является одним из важнейших элементов брендинг-стратегии, — утверждает специалист по маркировке. — Внешний вид, фактура и даже запах этикетки — если к выбору этих аспектов подойти творчески — могут служить важным дополнением к бренду”.¹⁵

Уже давно существует целый ряд проблем правового характера, которые связаны с маркировкой товара. В частности, этикетки могут ввести потребителя в заблуждение или не содержать описания важных составляющих товара, или не содержать 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.

На современной этикетке (в соответствии с требованиями американского законодательства) отражается цена за единицу товара (устанавливается по существующей системе измерений), конечная дата реализации (указывается срок хранения продукта) и потребительские данные о продукте (питательная ценность продукта). Закон об обязательном указании питательной ценности продукта на этикетке от 1966 года обязует продавцов давать полную характеристику питательной ценности продуктов питания, а недавние постановления Управления по санитарному надзору за качеством пищевых продуктов и медикаментов отрегулировали использование таких терминов, связанных со здоровьем, как пониженная жирность, низкое и высокое содержание клетчатки. Продавцы должны быть уверены, что ярлыки содержат всю требуемую информацию.

Решения о сопутствующих услугах

Еще одним элементом стратегии товара является послепродажная поддержка товаров. 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 создать 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. По такому показателю удовлетворенности клиентов, как *American Customer Satisfaction*

Index, на протяжении нескольких последних лет *Cadillac* неизменно входит в число лидеров автомобилестроительной промышленности.¹⁶

Многие компании в наши дни используют сложное сочетание телефона, электронной почты, факса, Интернета и интерактивных технологий обмена речевыми сообщениями и данными, чтобы предоставлять сопутствующие услуги поддержки, которые не были возможны еще несколько лет тому назад. Рассмотрим следующие примеры.

Некоторые из компаний, торгующих посредством Интернета, внимательно отслеживают, какие Web-сайты вы посещаете, а затем открывают на вашем экране окно “чата”, чтобы поинтересоваться у вас — точно так же, как они сделали бы это в обычном магазине, — нет ли у вас каких-либо вопросов по поводу товаров, которыми, как они заметили, вы интересуетесь. Например, обратившись на Web-сайт компании *Toyota*, выпускающей автомобили марки *Scion*, и щелкнув на кнопке *Scion Chat*, вы можете приступить к общению в реальном времени с сотрудником компании, который ответит на все вопросы или поможет вам сконфигурировать вашу персонализированную версию *Scion*. Компания *Hewlett-Packard* рассылает всплывающие диалоговые окна “чата” посетителям, которые просматривают страницы *HP.com* в поисках подходящих моделей цифровых фотоаппаратов. Если посетитель задерживается хотя бы на несколько минут на понравившейся ему модели, изучая ее технические характеристики, на экране его компьютера появляется фотография симпатичной девушки, которая произносит следующие слова: “Привет, вас интересует дополнительная информация? В таком случае к вашим услугам представитель нашей компании, который в режиме «чата» ответит на интересующие вас вопросы”. Щелкните на кнопке *Go* и введите свой вопрос. Представитель компании *Hewlett-Packard* ответит в реальном времени на этот и все последующие ваши вопросы. С момента ввода в эксплуатацию такой системы ответов на вопросы потенциальных клиентов в реальном времени количество обращений на Web-сайт компании *Hewlett-Packard* увеличилось на 65%. Компания *SunTrust Banks* пошла в этом отношении еще дальше, приступив к экспериментам с так называемым “совместным поиском” (*co-browsing*). Эта система, по сути, предоставляет возможность чат-агентам компании контролировать экран компьютера, за которым работает потенциальный клиент компании, открывая Web-страницы непосредственно на его браузере и помогая ему находить интересующую его информацию. В будущем так называемые “колл-камеры” предоставят возможность потенциальным клиентам видеть на экране своего компьютера чат-агента компании и непосредственно общаться с ним, пользуясь средствами передачи голосовых сообщений по Web (*voice-over-Web*).¹⁷

Решения о товарном ассортименте

Товарный ассортимент. Группа товаров, тесно связанных между собой сходством принципов функционирования, продажей одним и тем же группам покупателей, реализацией через однотипные каналы сбыта или принадлежностью к одному и тому же диапазону цен.

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** (product line) — 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, а *Charles Schwab* предлагает несколько линеек финансовых услуг. В процессе формирования товарного ассортимента маркетологам приходится сталкиваться с целым рядом непростых решений.

Большинство решений, принимаемых по поводу товарного ассортимента, касаются его *широты* — 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 очень 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, выражающимся в усилении влияния на нижнем сегменте. 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 тыс. долл.) и модели класса А (стоимостью 20 тыс. долл.). А совместное предприятие, созданное с производителем швейцарских часов компанией *Swatch*, позволит *Mercedes* вывести на рынок новую модель микроавтомобиля стоимостью 10 тыс. долл., *Smart* — машину, которая наносит вдвое меньший ущерб окружающей среде. Отличаясь маленькой длиной (всего 2,29 м) и оригинальным названием — *Swatchmobile*, — эта машина “может вместить двоих и ящик пива”.

У компаний, действующих в нижнем сегменте рынка, возникает желание прорваться повыше. Их, вполне вероятно, привлекают более высокие темпы роста или более высокие прибыли в той 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 и предназначенную для покупателей с годовым доходом свыше 100 тыс. долл., проживающих в домах стоимостью не меньше 400 тыс. долл.

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 *Marriott 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.¹⁸ Основной риск этой стратегии заключается в том, что некоторые ее постояльцы, увидев, что за меньшие деньги они смогут получить вполне приличное жилье и обслуживание, станут их постоянными клиентами, отказавшись от услуг более престижных и, соответственно, дорогих отелей этой компании. Однако *Marriott* решила, что 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 сдерживать натиск конкурентов. Так, корпорация *Sony*, например, насытила ассортимент своих плееров *Walkman*, добавив к нему плееры в водонепроницаемом исполнении, плееры 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

Товарная номенклатура. Совокупность всех ассортиментных групп товаров и товарных единиц, которые предлагает покупателям конкретный продавец.

Некоторые компании могут предлагать не одну, а несколько ассортиментных групп товаров, которые образуют **товарную номенклатуру** (*product mix* или *product portfolio*). 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 — губную помаду, пудру, 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 более 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* товарного ассортимента, имеют в виду общее число составляющих его 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 одной ассортиментной группы. Так, зубная паста *Colgate* предлагается в 11 разных модификациях, начиная с *Colgate Total*, *Colgate Tartar Control*, *Colgate 2in1* и *Colgate Cavity Protection* и заканчивая *Colgate Sensitive*, *Colgate Fresh Confidence*, *Colgate Max Fresh*, *Colgate Simply White*, *Colgate Sparkling White*, *Colgate Kids Tothpastes* и *Colgate Baking Soda & Peroxide*. Кроме того, предлагаются особые разновидности и “формулы” каждой из этих модификаций. Например, вы можете купить *Colgate Total* в “обычной версии”, с мятным освежающим вкусом, с отбеливателем (собственно паста или гель), в виде усовершенствованного освежающего геля или в виде жидкого геля типа “2 в 1”.¹⁹ (Между прочим, в данном случае речь идет о маркетинге рыночных ниш! Помните наше обсуждение в главе 7?)

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 служат отправными точками 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, или 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 одном сегменте рынка или сразу в нескольких сегментах.

Стратегия торговой марки: формирование сильных брендов

Некоторые аналитики считают торговые марки главным и самым надежным активом компании, жизненный цикл которых намного превышает жизненный цикл отдельных товаров и производственных мощностей. Джон Стюарт (John Stewart), один из основателей компании *Quaker Oats*, однажды сказал: “Если бы мне пришлось расстаться с какими-то из составляющих своего бизнеса, я отдал бы вам землю и здания, но сохранил бы за собой торговые марки и товарные знаки. И, между прочим, еще неизвестно, кто бы из нас двоих оказался в большем выигрыше”. Бывший главный исполнительный директор компании *McDonald's* вполне согласен с этим мнением: “Если бы все материальные активы, которыми владеет наша компания (все здания и производственное оборудование), были разрушены в результате какого-либо природного катаклизма, то я уверен, нам удалось бы занять сумму, необходимую для быстрого восстановления всех этих материальных активов. Эта моя уверенность объясняется высокой ценностью нашего бренда... Этот бренд представляет большую ценность, чем все наши материальные активы вместе взятые”.²⁰

Таким образом, торговые марки представляют собой мощные активы, которые необходимо заботливо и кропотливо формировать и которыми необходимо умело распоряжаться. В этом разделе мы рассмотрим ключевые стратегии, с помощью которых можно формировать торговые марки и успешно управлять ими.

Капитал торговой марки

Торговые марки — это не просто определенные названия и символы. Они являются ключевым элементом в отношениях компании с потребителями. Торговые марки отражают отношение потребителей к соответствующим товарам и их качеству.

Торговые марки отражают все, что соответствующий товар или услуга *означает* для потребителей. В конечном счете торговые марки живут в сознании потребителей.

Реальная ценность сильного бренда выражается в его способности завоевать предпочтения и лояльность потребителей. Торговые марки различаются между собой по своей силе и стоимости, которую они имеют на рынке. Некоторые торговые марки — такие, как Coca-Cola, Tide, Nike, Harley-Davidson, Disney и другие — стали для многих потребителей предметом поклонения и культа. Такие торговые марки сохраняют свою силу на рынке в течение многих лет, если не десятилетий. Эти торговые марки побеждают на рынке не просто потому, что обеспечивают потребителям некие уникальные выгоды или очень долго служат им. Скорее, успех этих торговых марок объясняется их глубокими и необычайно прочными связями с потребителями.

Иногда у потребителей формируются *очень прочные связи* с определенными торговыми марками. Рассмотрим отношение одной супружеской пары из Мичигана к инструментальному бренду DeWalt, принадлежащему компании *Black & Decker*.

Рик и Розы Уайтекер (Rick, Rose Whitaker) относились к идее традиционной свадьбы (“она — в белой фате, он — в черном смокинге”) весьма неодобрительно. Они исходили из того, что у Рика Уайтекера, плотника по профессии, в жизни была “одна, но пламенная страсть” — страсть ко всевозможным механизированным инструментам. Точнее говоря, к механизированным инструментам DeWalt, выпускаемым компанией *Black & Decker*. Поэтому во время свадебной церемонии, состоявшейся в июле, во дворе дома Уайтекеров собралось около 50 гостей, каждый из которых был одет в фирменную желто-черную футболку с эмблемой DeWalt. Эта супружеская чета из Мичигана (обоим сейчас по 44 года) также была облачена в футболки, украшенные портретом Мэтта Кенсета (знаменитый автогонщик, участвующий в автогонках NASCAR, одним из спонсоров которых выступает торговая марка DeWalt). Взявшись за руки, жених и невеста вошли в деревянную церковь, собственноручно построенную ими с помощью механизированных инструментов DeWalt. Во время венчания они обменялись, конечно же, не обручальными кольцами, а электродрелями DeWalt. Во время свадебного пиршества огромный торт был разрезан электропилой DeWalt.²¹

Капитал торговой марки. Положительное дифференциальное влияние, оказываемое знанием названия торговой марки на отношение клиентов к соответствующему товару или услуге.

Сильная торговая марка обладает высоким *капиталом торговой марки*. **Капитал торговой марки** (brand equity) — это положительное дифференциальное влияние, оказываемое знанием названия торговой марки на отношение клиентов к соответствующему товару или услуге. Одним из показателей капитала торговой марки является степень готовности клиентов платить больше за соответствующую торговую марку. Результаты одного из исследований показали, что 72% клиентов готовы платить на 20% больше за свою любимую торговую марку в сравнении с ближайшей к ней конкурирующей торговой маркой; 40% сказали, что они готовы даже на 50-про-

центную переплату за свою любимую торговую марку. Почитатели торговых марок Tide и Heinz готовы переплачивать за свою любимую торговую марку до 100%!²²

Марка, обладающая сильным собственным капиталом, является чрезвычайно ценным активом; фактически ее можно даже купить или продать по определенной цене. *Оценивание торговой марки* представляет собой процесс определения совокупной финансовой ценности соответствующей торговой марки. Реальный капитал марки измерить довольно трудно. По некоторым данным капитал марки Coca-Cola равен 67 млрд. долл. США, Microsoft — 57 млрд., IBM — 56 млрд. К другим самым известным в мире маркам относятся такие гиганты, как GE, Intel, Nokia, Toyota, Disney, Sony, Mercedes-Benz и McDonald's.²³

Высокий капитал марки дает фирме много конкурентных преимуществ, в частности 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 жестокой ценовой конкуренции.

Главное, однако, заключается в том, что сильная торговая марка создает основу для формирования прочных и прибыльных отношений с клиентами компании. Ведь каждая сильная торговая марка на самом деле обеспечивает компании группу преданных клиентов. Поэтому основной актив, который создает капитал марки, — это *стоимость клиента*, т.е. ценность отношений с клиентами, формируемых торговой маркой компании. Это значит, что основное внимание в организации маркетинговой деятельности следует направить на поддержание лояльности потребителей на протяжении всего жизненного цикла их потребительской активности. В этом процессе основным инструментом станет брендинг. Вот что говорит по этому поводу один из специалистов по маркетингу: “Компании можно представлять себе как портфели клиентов, а не портфели товаров”.²⁴

Формирование сильных торговых марок

Процесс создания марки ставит перед маркетологами необходимость принимать некоторые важные решения. Как следует из рис. 8.3, основными решениями, касающимися бренд-стратегии, являются позиционирование торговой марки, выбор названия торговой марки, определение владельца торговой марки и развитие торговой марки.

Маркетологам следует четко позиционировать свои торговые марки в сознании целевых клиентов своей компании. Они могут позиционировать свои торговые марки на любом из трех уровней.²⁵ На самом нижнем уровне они могут позиционировать свою торговую марку на основе *свойств соответствующего товара*. Таким образом, маркетологи Body Shop могут подчеркивать использование в своих това-

рах натуральных и “дружественных” к окружающей среде ингредиентов, говорить об их неповторимых ароматах и особых текстурах. Однако свойства товара представляют собой наименее желательный уровень для позиционирования торговой марки. Дело в том, что конкуренты могут относительно легко скопировать свойства вашего товара. Еще важнее, однако, то обстоятельство, что клиенты не интересуются свойствами товара как таковыми: их интересует, какую пользу им принесут эти свойства.

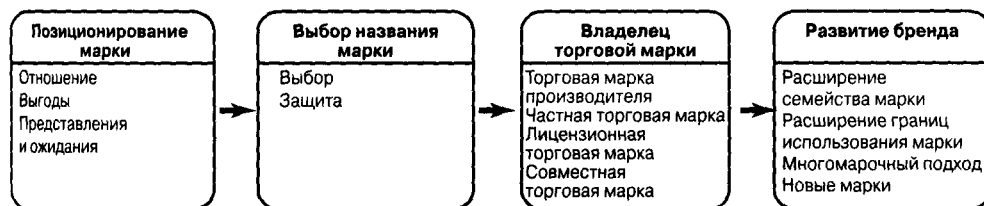


Рис. 8.3. Основные решения о торговых марках

Более эффективным позиционированием торговой марки является ассоциирование ее названия с той или иной желаемой *выгодой*. Таким образом, маркетологи Body Shop могут пойти несколько дальше и сделать акцент на результирующих выгодах, связанных с использованием товаров, продаваемых под этой торговой маркой. Такой выгодой может быть более чистая кожа как результат использования средства для очистки кожи лица Tea Tree Oil Facial Wash и нежный цвет щек с легким оттенком загара в результате использования пудры Bronzing Powder. К числу брендов, успешно позиционирующих себя на выгодах, относятся Volvo (безопасность), FedEx (гарантированная своевременная доставка), Nike (высокие спортивные результаты) и Lexus (высокое качество).

Однако самые сильные торговые марки не ограничиваются в своем позиционировании ни свойствами соответствующего товара, ни выгодами, получаемыми от его использования. Они позиционируются на устойчивых *представлениях и ценностях*. Эти торговые марки пытаются вызвать у клиентов определенное эмоциональное впечатление. Таким образом, маркетологи Body Shop могут не просто подчеркивать использование в своих товарах натуральных и “дружественных” к окружающей среде ингредиентов или акцентировать внимание потенциальных клиентов на выгодах, связанных с использованием товаров, продаваемых под этой торговой маркой (например, чистая кожа лица), но говорить о том, как покупка этих товаров позволяет клиенту, небезразличному к своему социальному статусу, “привести в порядок не только свое лицо, но и свои мысли”.²⁶ Успешные торговые марки обращаются к потенциальным клиентам на более глубоком, эмоциональном уровне. Такие торговые марки, как Starbucks, Victoria’s Secret и Godiva, не столько акцентируют внимание потенциальных клиентов на материальных свойствах того или иного товара, сколько пытаются создать вокруг своего бренда атмосферу неожиданности, страстного влечения и восхищения.

Позиционируя ту или иную торговую марку, маркетолог должен сформулировать миссию своего бренда и представление о том, каким должен быть этот бренд и что

он должен делать. Бренд — это обещание компании неукоснительно предоставлять покупателям определенную совокупность свойств, выгод, услуг и впечатлений. Такое “обещание бренда” должно быть простым и честным. Например, Motel 6 предлагает своим клиентам чистые номера, низкие цены и качественное обслуживание, не обещая, однако, роскошной мебели или большие ванные комнаты. Напротив, Ritz-Carlton предлагает своим клиентам роскошные номера и поистине незабываемые впечатления, но не обещает им низкие цены.

Выбор названия торговой марки

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. После этого выбор наиболее подходящего названия торговой марки частично становится наукой, частично — искусством, частично — вопросом принятия интуитивного решения (см. врезку “Маркетинг в действии 8.1”).

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), например 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 млн. долл. на рекламу своего нового названия, Exxon, компания Standard Oil of New Jersey испробовала несколько названий на 54 языках более чем на 150 иностранных рынках. Она обнаружила, что название “Enco” созвучно на японском языке слову, обозначающему ворованную машину.
- Название должно быть таким, чтобы его можно было 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 названиям, которые может использовать любой производитель.

Владелец торговой марки

Частная торговая марка (посредническая, дилерская или магазинная марка). Марка, созданная продавцом товара или услуги и принадлежащая ему.

У производителя есть четыре способа выбора спонсора марки. Товар можно выпустить под *маркой производителя (национальной маркой)*. Например, Kellogg и IBM продают продукцию под собственными марочными названиями производителя. Кроме того, производитель может продавать свою продукцию торговым посредникам, которые присвоят товару *частную торговую марку* (ее называют еще маркой магазина или маркой дистрибьютора). Хотя большинство производителей создают собственные торговые марки, есть компании, которые предпочитают использовать лицензионные марки. И наконец, компании могут объединить свои усилия и выпускать продукцию под совместной торговой маркой.

Сравнение торговых марок производителей и частных торговых 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 торговые марки (посреднические, дилерские или магазинные марки) (*private или store brand*). Во многих отраслях эти частные торговые марки способствуют успеху торговых марок производителей.

Мелани Тернер (Melanie Turner) забыла дома список покупок, которые она намеревалась сделать в магазине. Однако указанное обстоятельство, по-видимому, не очень-то расстроило этого 42-летнего консультанта по пенсионному обеспечению. Переступая каждый раз порог своего местного магазина Costco, Мелани Тернер знает, куда и зачем ей следует направлять свои стопы. В секции моющих средств для посуды ее рука сразу же тянется к бутылкам с моющим средством Kirkland Signature емкостью 96 унций. Kirkland — магазинный бренд, которым Costco снабдила практически все свои товары, начиная с пакетиков с орешками кэшью и заканчивая кроссовками. Подыскивая свежую рыбу на обед, Мелани Тернер обнаруживает 2,5-фунтовые пакеты тилапии, которые также украшает хорошо знакомый красно-бело-черный логотип Kirkland. Затем Мелани Тернер направляется в секцию бумажных товаров, где она прихватывает парочку внушительных упаковок бумажных салфеток Kirkland, туалетную бумагу Kirkland и... Пойдите, а где же бумажные полотенца Kirkland? Глаза Мелани Тернер быстро шарят по полкам магазина и, не найдя бумажных полотенец с логотипом

Kirkland, натыкаются на упаковки из 12 бумажных полотенец Bounty (производитель *Procter & Gamble*). После секундного колебания Мелани Тернер решает: “Не будем торопиться”.

Итак, Мелани Тернер испытывает необъяснимое недоверие практически ко всем известным компаниям, производящим потребительские товары (*Procter & Gamble, Unilever, Kraft* и многим другим). В ее тележке, с которой она направляется к кассам, чтобы расплатиться за покупки, вы вряд ли найдете товары общенациональных брендов. Небольшой тектонический сдвиг привел к существенному изменению мира торговых марок. Компании розничной торговли, которые когда-то выступали в роли продавцов брендов, выпускаемых крупными компаниями-производителями, сейчас ведут себя так, словно именно они являются производителями большинства товаров, продающихся в их магазинах.²⁷

Создается впечатление, что в наши дни практически каждая из компаний розничной торговли обзавелась собственными магазинными брендами. Отличным примером успешного создания и использования частной марки служит 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 со 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*. Частные торговые марки составляют свыше 80% товаров широкого потребления в магазинах *Trader Joe*. На другом краю спектра компания розничной торговли *Saks Fifth Avenue*, специализирующаяся на продаже товаров для состоятельных покупателей, выставляет на продажу собственную линейку одежды, которая включает мужские галстуки по 98 долл., купальники по 200 долл. и хлопковые рубашки по 250 долл.

В целом на долю частных торговых марок сейчас приходится более 20% всего объема продаж потребительских товаров в США. На долю частных торговых марок готовой одежды, таких как *Gap, The Limited, Arizona Jeans (JC Penney)* и *Liz Lange (Target)*, в настоящее время приходится 36% всего объема продаж готовой одежды в Соединенных Штатах.²⁸

Маркетинг в действии 8.1

Выбор названия торговой марки: не просто интуиция, а соединение науки с искусством

Каждая компания хочет придумать для своей торговой марки такое название, которое навсегда “впечаталось” бы в сознание клиентов. Такое название должно выделяться на фоне названий других торговых марок и прочно закрепляться в памяти людей. Но такое название не так-то просто подобрать, особенно потому, что тенденции в выборе названий торговых марок меняются едва ли не каждое десятилетие. В то время как в легко-

мысленные 1990-е годы была мода на необычные и причудливые названия вроде Yahoo, Google и Fogdog или нечто совсем уж загадочное и непонятное вроде Novartis, Aventis и Lycos, неопределенности, ассоциирующиеся с началом нового тысячелетия, привели к заметному изменению вкусов людей, придумывающих названия торговых марок.

Современный стиль заключается в том, чтобы формировать корпоративную идентичность на основе слов, имеющих реальный смысл, и называть вещи именами, которые отражали бы подлинную сущность этих вещей. Новые названия в той или иной степени отражали такие понятия, как чистота, ясность и органичность. Например, такие названия, как Silk ("Шелк" — торговая марка соевого молока), Method ("Метод" — торговая марка товаров для дома), Blackboard ("Черная доска" — торговая марка программного обеспечения для школьных компьютерных классов) и Smartwater ("Умная вода" — торговая марка прохладительных напитков), отличаются простотой и наличием "интуитивно понятного смысла". "В настоящее время наблюдается тенденция к использованию слов, наделенных определенным смыслом. Когда речь идет о выборе между словами, вызывающими какие-то воспоминания и ассоциации и простыми названиями, последние неизменно одерживают верх", — говорит руководитель одной из нью-йоркских брендинговых фирм.

Предпочтение, отдаваемое в наши дни "реальным" словам, вряд ли должно вызывать удивление. Удивляет другое: почему понадобилось так много времени, чтобы мы уяснили столь очевидную истину? Частично волна бессмысленных названий, поднявшаяся в 1990-е годы, объясняется резким увеличением числа заявок на товарные знаки, которое, в свою очередь, является результатом появления в 1990-е годы огромного количества так называемых dot-com-компаний. В течение 1985 года было подано 64 677 таких заявок. Десятью годами позже их количество почти утроилось и в 2000 году достигло своего максимального уровня — 375 428. По мере роста количества зарегистрированных товарных знаков все больше осложнялась задача поиска подходящих названий для торговых марок. В этом контексте выбор причудливых, "высосанных из пальца" названий оказался достаточно эффективным способом "выделиться из толпы". В этом безумии, однако, присутствовала определенная логика: компания, придумавшая новое и даже уникальное название, могла формировать какие угодно ассоциации и заниматься каким угодно бизнесом.

Однако проблема со всеми этими бессмысленными названиями становилась все более очевидной по мере увеличения количества компаний, пользующихся такими названиями. По мере заполнения экономического ландшафта все новыми и новыми Accenture и Covisint, потребителям становилось все труднее и труднее улавливать разницу между ними. Перемены наступили после того, как дот-ком-бум обернулся дот-ком-крахом, а количество подаваемых заявок на товарные знаки резко пошло вниз. Поиск уникального названия по-прежнему остается серьезной проблемой, но стремление предложить хотя бы что-нибудь, о чем компания могла бы с гордостью сказать: "Это имя — мое собственное", явно пошло на убыль.

Таким образом, возврат к прелести реальных и естественно звучащих названий оказался неизбежным. Разумеется, в использовании естественно звучащих фирменных названий нет ничего принципиально нового. Именно так компания *Apple Computer* поступила более 25 лет назад. Именно так компания *Simple Shoes* поступила в 1991 году. Но откуда же в таком случае взялась *JetBlue*?

Традиционно названия авиакомпаний (Airlines) отражают географическое происхождение соответствующего авиаперевозчика (*American Airlines*, *Northwest Airlines*, *Southwest Airlines*) или глобальный характер авиаперевозчика (*United Airlines*, *Pan*

American Airlines и *Trans World Airlines*). Однако *JetBlue*, которая является новой авиакомпанией, намеренной предложить бюджетным авиапассажирам стильный и уникальный способ авиапутешествий, решила воспользоваться другим подходом. «Мы не хотели заниматься словотворчеством. Словотворчество — это вчерашний день, — вспоминает вице-президент по корпоративным коммуникациям *JetBlue*. — Мы хотели воспользоваться каким-либо реальным словом, только чтобы не было ничего от «*Airlines*»».

Поработав сначала со своим нью-йоркским рекламным агентством, а затем — с консалтинговым агентством в сфере брендинга (*Landor Associates*), руководство авиакомпании остановилось на нескольких кандидатах, таких как *Fresh Air* (Свежий воздух), *Taxi* (Такси), *Egg* (Яйцо) и *It* (Оно). Однако победителем оказалось название *Blue* (Синий), мгновенно ассоциирующееся с чистым небом, безмятежностью и спокойствием. После того как юристы, специализирующиеся на товарных знаках, указали на невозможность защитить название *Blue* без использования уточняющего спецификатора, возник вариант *TrueBlue*. Но такое название уже «застолбило» за собой агентство по прокату автомобилей. Так на свет появилось название *JetBlue*. Это название понравилось и, когда в 2000 году эта авиакомпания появилась на рынке пассажирских авиаперевозок, в действие вступила соответствующая модель брендинга. Успех новой авиакомпании породил новую тенденцию в присвоении названий среди других авиаперевозчиков, позиционирующих себя как дешевые авиакомпании, в том числе *Ted* (*United Airlines*) и *Song* (*Delta Airlines*; сейчас *Song* снова объединилась с *Delta Airlines*).

Ted и *Song*? Просто звучит и легко запоминается. Но какое отношение эти слова имеют к отрасли пассажирских авиаперевозок? Никакого. И в этом заключается (по крайней мере, частично) суть дела. «Нам кажется весьма эффективным использовать самые обычные слова вне контекста», — говорит консультант Лора Райес (*Laura Ries*), являющаяся одним из авторов книги *The 22 Immutable Laws of Branding* («22 непреложных закона брендинга»). Целесообразно также использовать названия, «которые вызывают определенные мысли. Речь идет о таких названиях, как *Blockbuster* (Блокбастер), *Curves* (Кривые), *Amazon* (Амазонка), *Palm* (Пальма) и *Subway* (Подземка). Эти слова должны быть простыми, чтобы ваше фирменное название было легко произносить, писать и запоминать». Аналогично фирмы все больше увлекаются идеей, что некоторые «жизненные» названия людям приятно произносить — и именно это свойство облегчает распространение таких слов изустным способом. В наш век, когда буквально все можно найти с помощью *Google*, простые названия играют особенно важную роль как легко запоминающиеся ключевые слова.

Именно это произошло с *Aliph*, компанией-новичком, которая недавно выпустила свой первый продукт — устройство, созданное на основе военных технологий и позволяющее людям, разговаривающим по мобильному телефону, слышать друг друга на фоне сильных шумов. Вряд ли кто-то из нас мог запомнить название этой компании. Но название ее продукта, *Jawbone* (Челюстная кость), ассоциируется в нашем сознании и с идиоматическим выражением, означающим разговор, и с тем фактом, что принцип действия данного устройства основан, по сути, на отслеживании вибраций челюстной кости и щек человека, разговаривающего по мобильному телефону. «Мы понимали, что нам необходимо каким-то образом выделиться на фоне конкурентов. Разумеется, нам нужно было выделиться практически по всем аспектам, начиная с конструкции устройства и заканчивая его названием», — говорит вице-президент по разработке новых продуктов *Aliph*. Название этого устройства легко запоминается потребителями. *Aliph* удалось выкупить домен *jawbone.com*, и теперь, когда люди, обращаясь на *Google*, набирают на клавиатуре слово «*jawbone*» (имя нарицательное), задавая его в качестве ключевого

слова, первым результатом поиска оказывается Web-сайт компании *Aliph*. Вообще говоря, именно результат работы поисковой машины является самым верным показателем удачного (или неудачного) выбора названия торговой марки.

Итак, из сказанного выше должно быть понятно, какой непростой работой является выбор подходящего названия торговой марки. В этой работе присутствует определенный научный компонент и определенные базовые правила, которые необходимо соблюдать. В этой работе присутствует также немалая доля искусства, не говоря уж об интуиции, без которой нам никак не обойтись. Попробуйте сами подобрать подходящее название для торговой марки. Выберите какой-либо товар и попытайтесь подобрать подходящее название для торговой марки, под которой будет продаваться этот товар. Может быть, *Moonshot* (Лунный выстрел)? *Tickle* (Нежное прикосновение)? *Vanilla* (Ванильный вкус)? *Treehugger* (Секрет, скрытый в дереве)? *Simplicity* (Простота)? Пожалуй, хватит. Обратитесь на Google и задайте выбранное вами название в качестве ключевого слова поиска. Результаты работы поисковой машины покажут, насколько удачным оказался ваш выбор.

Источник. Заимствовано из статьи Alex Frankel, "The New Science of Naming", *Business 2.0*, December 2004, pp. 53–55.

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 те появятся и какие именно товары будут представлены в местных рекламных листках. Посредники даже взимают с производителей так называемый *полочный сбор* — плату производителя продавцу за то, что тот возьмет новый товар и найдет для него "щелку" 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. Полочный сбор, который обеспечивает поступление более 9 млрд. долл. только за размещение новых товаров на полках магазинов, в последнее время стал привлекать повышенное внимание Федеральной торговой комиссии и законодательных органов штатов, обеспокоенных тем, что этот сбор может ослабить конкуренцию в результате ограничения доступа к полкам магазинов мелких товаропроизводителей, многие из которых просто не могут позволить себе уплату полочного сбора.²⁹

Частные торговые марки бывает не так просто учредить, а хранение их на полках магазинов и рекламирование может оказаться весьма дорогостоящим мероприятием. Однако частные торговые марки приносят реселлерам большую прибыль. Кроме того, они предоставляют в распоряжение реселлеров эксклюзивные товары, которые невозможно было бы приобрести у конкурентов, что обеспечивает приток в магазины большого количества покупателей и создает лояльную клиентскую базу. За свои магазинные торговые марки компании розничной торговли назначают более низкие цены, чем цены, назначаемые за бренды сопоставимых производителей, что весьма актуально для покупателей с невысоким уровнем дохода — особенно в периоды затяжных экономических кризисов. Большинство покупателей полагает, что магазинные торговые марки в любом случае выпускаются какой-либо из крупных

фирм-производителей. Они, конечно же, правы. Известные фирмы-производители, такие как *Birds Eye*, *Del Monte*, *Hormel*, *Kimberly-Clark* и *Sara Lee*, также занимаются выпуском магазинных торговых марок.

Чтобы защитить свои фирменные 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.

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, созданного другим производителем, имен известных личностей или персонажей популярных фильмов и книг, получая таким образом проверенную временем торговую марку. Производители одежды и аксессуаров тратят огромные деньги на покупку права использовать названия лидеров моды, таких как Билл Бласс, Кельвин Кляйн, Пьер Карден, Гуччи 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 классические: Микки и Минни Маус, кукла Барби, куклы из телевизионного «Маллет-шоу» или Бэтмен.

За последние годы лицензирование названий и популярных персонажей стало крупномасштабным бизнесом. Годовой объем розничных продаж лицензионных товаров в Соединенных Штатах и Канаде вырос с 4 млрд. долл. в 1977 году до 55 млрд. долл. в 1987 году, а в наши дни уже превысил 175 млрд. долл. Торговля лицензиями может быть чрезвычайно прибыльным бизнесом для многих компаний. Все больше и больше предприятий продают права на использование своих торговых марок. Даже Ватикан оказался втянутым в торговлю лицензиями. Сегодня изображения его фресок, строений, манускриптов можно увидеть на футболках, галстуках, очках, канделябрах и пр. Многие компании отлично овладели искусством торговли своими уже сформировавшимися торговыми марками и персонажами. Например, благодаря прекрасно организованному маркетингу компания *Warner Brothers* превратила Багза Банни, Даффи Дака, Фогхорна Легхорна 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, не считая относящихся к спорту) принесла 225 компаниям-лицензиатам годовой объем розничных продаж в размере 4 млрд. долл. Кроме того, компания извлекает дополнительную выгоду из огромного количества не столь знаменитых героев. Не теряет зря времени и компания *Nickelodeon*, которая продает лицензии на право использования названий популярных персонажей своих мультфильмов.

фирм-производителей. Они, конечно же, правы. Известные фирмы-производители, такие как *Birds Eye*, *Del Monte*, *Hormel*, *Kimberly-Clark* и *Sara Lee*, также занимаются выпуском магазинных торговых марок.

Чтобы защитить свои фирменные 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.

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, созданного другим производителем, имен известных личностей или персонажей популярных фильмов и книг, получая таким образом проверенную временем торговую марку. Производители одежды и аксессуаров тратят огромные деньги на покупку права использовать названия лидеров моды, таких как Билл Бласс, Кельвин Кляйн, Пьер Карден, Гуччи 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 классические: Микки и Минни Маус, кукла Барби, куклы из телевизионного “Маппет-шоу” или Бэтмен.

За последние годы лицензирование названий и популярных персонажей стало крупномасштабным бизнесом. Годовой объем розничных продаж лицензионных товаров в Соединенных Штатах и Канаде вырос с 4 млрд. долл. в 1977 году до 55 млрд. долл. в 1987 году, а в наши дни уже превысил 175 млрд. долл. Торговля лицензиями может быть чрезвычайно прибыльным бизнесом для многих компаний. Все больше и больше предприятий продают права на использование своих торговых марок. Даже Ватикан оказался втянутым в торговлю лицензиями. Сегодня изображения его фресок, строений, манускриптов можно увидеть на футболках, галстуках, очках, канделябрах и пр. Многие компании отлично овладели искусством торговли своими уже сформировавшимися торговыми марками и персонажами. Например, благодаря прекрасно организованному маркетингу компания *Warner Brothers* превратила Багза Банни, Даффи Дака, Фогхорна Легхорна и еще примерно сотню других героев своей серии мультфильмов *Looney Tunes* в любимую во всем мире “мультишную” торговую марку. Лицензия на *Looney Tunes* (говорят, это самая популярная лицензия, не считая относящихся к спорту) принесла 225 компаниям-лицензиатам годовой объем розничных продаж в размере 4 млрд. долл. Кроме того, компания извлекает дополнительную выгоду из огромного количества не столь знаменитых героев. Не теряет зря времени и компания *Nickelodeon*, которая продает лицензии на право использования названий популярных персонажей своих мультфильмов.

Годовой объем розничных продаж товаров, в которых используются эти персонажи, составляет свыше 5 млрд. долл. “Когда речь идет о продаже лицензий на право использования названий персонажей своих мультфильмов, компания *Nickelodeon*, по-видимому, ни в чем не уступает легендарному фригийскому царю Мидасу”, — утверждает один из экспертов по лицензированию торговых марок.³⁰

Совместное использование торговых марок

Совместное использование торговых марок. Практика применения к одному и тому же товару известных фирменных названий, являющихся собственностью двух разных компаний.

Несмотря на то что компании уже давно прибегают к совместному использованию торговых марок (*co-branding*), в последнее время интерес к товарам, продаваемым под общими марками, заметно возрос. Например, две хорошо зарекомендовавшие себя торговые марки разных компаний используются для одного товара: *Pillsbury* объединилась с *Nabisco* 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* 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 большой капитал совместно используемой марки. Кроме того, совместное использование марки позволяет компаниям проникать на новые рынки с минимумом риска или инвестиций. Рассмотрим, например, совместное использование торговых марок банковской сети *SunTrust Banks* и сети супермаркетов *Wal-Mart*, посредством которого *SunTrust Banks* создает свои отделения в супермаркетах *Wal-Mart*. Эти отделения носят название “*Wal-Mart Money Center by SunTrust*”. Такое соглашение обеспечивает *SunTrust Banks* присутствие в супермаркетах *Wal-Mart*. В свою очередь, это же соглашение обеспечивает *Wal-Mart* доступ на льготных условиях к финансовым услугам *SunTrust Banks* и позволяет *Wal-Mart* лучше обслуживать своих клиентов (возможность оплаты покупок чеками, денежные переводы, заказ денег и прочие виды финансовых услуг).³¹

Впрочем, совместное использование марок имеет и свои ограничения. Подобные взаимоотношения обычно требуют от компаний заключения сложных контрактов и приобретения лицензий. Помимо того, 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*, “Позволяя кому-нибудь использовать свою марку, вы рискуете почти так же, как будто вы доверили ему своего ребенка. Вы должны быть уверены, что все будет в порядке”.³²

Развитие торговой марки

Выбирая тот или иной вариант развития торговой марки, компания может использовать четыре возможности (рис. 8.4). В частности, она может расширить семейство марки (существующие торговые марки в пределах существующей категории товаров расширяются за счет новых форм, размеров или вкусовых качеств), расширить границы использования марки (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.

		Категория товара	
		Существующая	Новая
Название марки	Существующая	Расширение семейства марки	Расширение границ использования марки
	Новая	Многомарочный подход	Новые торговые марки

Рис. 8.4. Четыре марочные стратегии

Расширение семейства марки

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.

Расширение семейства марки (line extension) 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 при внедрении новых товаров в подавляющем большинстве случаев сводится именно к расширению семейства марки.

Компания может расширить семейство марки в силу любой из перечисленных ниже причин; например, она захочет воспользоваться стремлением покупателей к разнообразию товаров. Побудительным мотивом для предложения дополнительных товаров послужит как избыток производственных мощностей, так и желание компании достойно ответить на успешное расширение ассортимента товаров у конкурентов. Некоторые компании предлагают расширения семейства марки просто для того, чтобы занять больше места на полках магазинов. 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, когда в продаже имеется более 16 разновидностей Соке, продавцу приходится спрашивать: “Вам какую: Classic или Cherry Coke? Обычную или диетическую? С кофеином или без? В бутылке или банке?” Однако маловероятно, что многие из потребителей смогут по достоинству оценить это разнообразие. Напротив, столь широкий ассортимент напитков Coca-Cola вполне может вызвать явление, которое один из экспертов называет “растерянностью потребителя перед чрезмерным изобилием”. Один из любителей Соке восклицает: “Интересно, сколько еще вариантов «диетической Колы» они намерены предложить нам в будущем!”³³

Еще один элемент 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 торговой марки

Расширение границ использования торговой марки. Использование успешной торговой марки для выпуска нового или измененного товара в новой категории.

Расширение границ использования торговой марки (brand extension) 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, модного 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 разных товаров *Honda* в гараже, рассчитанном на два автомобиля”.

Стратегия расширения границ использования марки облегчает компании проникновение 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;

случаи чрезмерного расширения границ использования марки (например, чулки Bic, корм для собак Heinz или суп Cadbury, жевательная резинка Life Savers и стиральные порошки Clorox) практически канули в Лету. В каждом из этих примеров 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*, которая теперь весьма процветает.

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, продающимся под этой же маркой. Более того, иногда название торговой марки не подходит новым товарам — можете ли вы себе представить молоко, продающееся под маркой *Texas*, 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.³⁴

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. Иногда компания стремится 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* остается 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 придется 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 их 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 что 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, к которым добавилось несколько новых мощных марок, полученных в результате приобретения компании *Drackett* (к ним 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 несущественна. 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 позицию в своей категории. «Мы анализируем свои мелкие бренды, — говорит главный исполнительный директор *Procter & Gamble*, — и избавляемся от брендов, которые не играют стратегической роли или не приносят нам прибыли».³⁵

Управление торговыми марками

Компании должны как можно эффективнее управлять своими торговыми марками. Прежде всего, до сведения потенциальных потребителей должно постоянно доводиться позиционирование торговой марки. Производители самых известных брендов нередко затрачивают огромные суммы на рекламу, чтобы обеспечить осведомленность потребителей о своих торговых марках и добиться, чтобы предпочтения и лояльность потребителей были на стороне именно их торговых марок. Например, компания *Verizon* ежегодно тратит свыше 1,7 млрд. долл. на продвижение своего бренда. *Coca-Cola* тратит 317 млн. долл. на свои бренды *Coca-Cola* и *Diet Coke*.³⁶

Подобные рекламные кампании, безусловно, способствуют узнаванию потребителями рекламируемых торговых марок, знанию брендов и даже, возможно, формируют

у потребителей соответствующие предпочтения. Однако правда жизни заключается в том, что бренды поддерживаются не рекламными кампаниями, а конкретными *впечатлениями от брендов*. В наши дни потребители знакомятся с тем или иным брендом путем широкого спектра контактов и точек соприкосновения, в качестве которых выступает не только реклама, но и личные впечатления от соответствующего бренда, слухи, Web-страницы компании и многое другое. Эффективному управлению этими контактами и точками соприкосновения компания должна уделять не меньше внимания, чем производству рекламы. “Бренд напоминает мне живое существо, — говорит бывший главный исполнительный директор компании *Disney* Майкл Айснер (Michael Eisner), — которое со временем либо развивается и совершенствуется, либо деградирует. Я бы сказал, что бренд — это продукт тысячи едва заметных жестов”³⁷

Позиционирование торговой марки не состоится в полном объеме, если каждый из сотрудников компании не будет соответствовать этому бренду. Следовательно, компания должна обучать своих сотрудников ориентироваться, в первую очередь, на потребности клиентов. Точнее говоря, компания должна позаботиться о внутрифирменном выстраивании бренда, помогая своим сотрудникам понять “обещание” своего бренда и проникнуться энтузиазмом по отношению к этому обещанию. Многие компании идут еще дальше, обучая и поощряя своих дистрибьюторов и дилеров как можно качественнее обслуживать своих клиентов.

Из сказанного следует, что управление бренд-активами компании не должно быть делом одних лишь бренд-менеджеров. Бренд-менеджеры зачастую не располагают достаточными властными полномочиями для решения всех задач, которые необходимо решать для эффективного формирования и совершенствования брендов компании. Кроме того, бренд-менеджеры зачастую стремятся к достижению краткосрочных результатов, в то время как эффективное управление торговыми марками как важнейшими активами компании невозможно без долгосрочной стратегии развития. Таким образом, в наши дни некоторые компании создают специальные группы управления своими бренд-активами. Например, в *Canada Dry* и *Colgate-Palmolive* учреждены должности *менеджеров капитала марки*, задачей которых является поддержание и защита имиджа, ассоциаций и качества их торговых марок, а также принятие мер, направленных на то, чтобы действия чрезмерно ретивых бренд-менеджеров, целью которых является достижение требуемых результатов любой ценой и в максимально сжатые сроки, не нанесли ущерба бренду.

Наконец, компании должны периодически проводить аудит достоинств и недостатков своих торговых марок.³⁸ Лица, проводящие аудит, должны задать себе примерно такие вопросы. Действительно ли наша торговая марка добилась заметных успехов в обеспечении выгод, представляющих подлинную ценность для потребителей? Правильно ли позиционирована эта торговая марка? Поддерживают ли такое позиционирование торговой марки наши точки соприкосновения с потребителями? Понимают ли менеджеры этой торговой марки, что именно эта торговая марка означает для потребителей? Получает ли эта торговая марка всю требуемую ей поддержку? В результате проведения такого аудита может оказаться, что какие-то торговые марки нуждаются в большей поддержке, от каких-то торговых марок следует вообще избавиться, а в отношении каких-то торговых марок следует вы-

полнить ребрендинг или репозиционирование из-за изменившихся предпочтений потребителей или появления новых конкурентов.

Маркетинг услуг

Одним из основных направлений развития современной экономики за последних два десятка лет стала стремительно расширяющаяся сфера услуг. Сейчас в сфере услуг создается 79% валового внутреннего продукта США. Сфера услуг продолжает неуклонно развиваться. По некоторым оценкам к 2014 году четыре из каждых пяти рабочих мест в Соединенных Штатах будут приходиться на сферу услуг. В целом в мировой экономике рост сферы услуг идет еще быстрее и составляет приблизительно 37% от общего объема международной торговли.³⁹

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 вышеперечисленных традиционных услуг, люди постоянно придумывают новые, ранее неизвестные виды услуг.

Природа и характеристики услуг

При создании маркетинговой программы компания должна учитывать четыре характеристики услуг: *неосязаемость*, *неотделимость*, *непостоянство* и *недолговечность*. Эти характеристики наглядно представлены на рис. 8.5 и будут подробно рассмотрены ниже.

Неосязаемость услуг. Одной из основных характеристик услуг является то, что их нельзя увидеть, попробовать на вкус, потрогать, услышать или понюхать до того, как они будут приобретены.

Неосязаемость услуги (*service intangibility*) 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. 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.

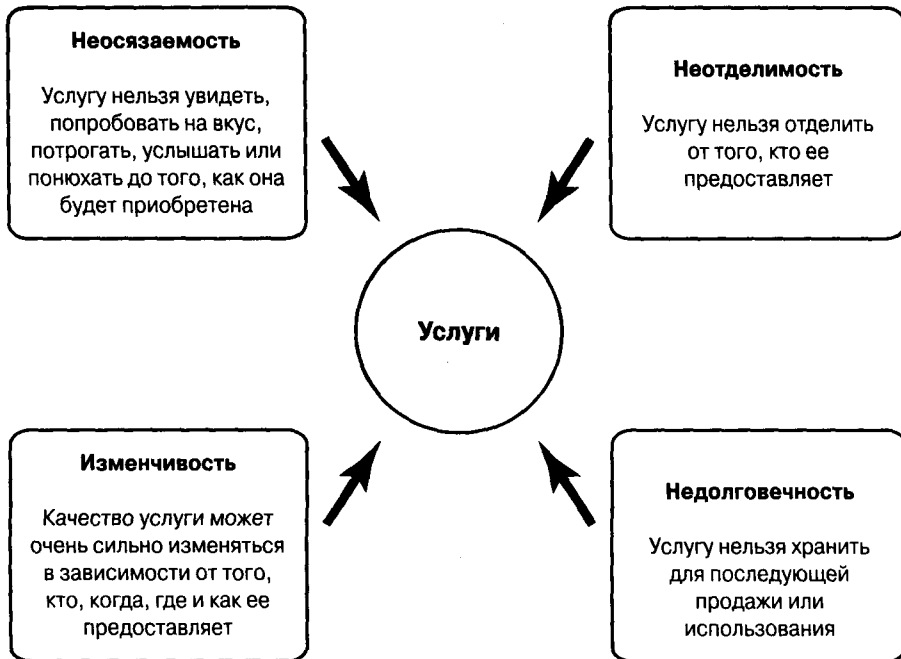


Рис. 8.5. Четыре характерные особенности услуг

Таким образом, целью производителя услуги является повышение освязаемости услуги в той или иной степени. Если поставщики товаров стараются добавить им больше неосвязаемых качеств (скорость доставки, продление срока гарантии, послепродажное обслуживание), то поставщики услуг пытаются сделать последние более освязаемыми. Один из аналитиков называет это *управлением свидетельствами*, в ходе которого организация, оказывающая услугу, предоставляет своим клиентам надлежащим образом организованные и честные свидетельства своих возможностей. Клиника *Mayo Clinic* практикует эффективное управление свидетельствами.⁴⁰

Когда речь идет о больницах, так называемому "среднему пациенту" трудно судить о качестве "продукта", производимого больницей. Вы не можете пощупать этот "продукт" пальцами, вы не можете вернуть этот "продукт" больнице, если он не понравится вам, вы не можете понять его, не имея специального медицинского образования. Поэтому, когда мы выбираем, в какое из медицинских учреждений обратиться за помощью, большинство из нас, сами того не сознавая, становится детективами, отыскивая свидетельства компетентности, заботливого отношения к пациентам и порядочности персонала больницы. Клиника *Mayo Clinic* не оставляет процесс поиска таких свидетельств на волю случая. Умело управляя целой совокупностью визуальных и эмоциональных подсказок, *Mayo Clinic* предоставляет своим пациентам и членам их семей конкретные свидетельства своих достоинств и ценностей. Например, обслуживающий персонал в этой клинике обучен действовать таким образом, чтобы эти действия четко сигнали-

зировали о первоочередной ориентации *Mayo Clinic* на удовлетворение потребностей своих клиентов. “Мой лечащий врач звонит мне домой, чтобы узнать, как я чувствую себя, — восхищается один из пациентов. — Она назначает мне курс лечения, отвечающий моему образу жизни и распорядку дня”. Медицинское оборудование, установленное в *Mayo Clinic*, также посылает пациентам соответствующие сигналы. Все в этой клинике продумано до мельчайших деталей и призвано снизить стресс, испытываемый пациентом, вызвать у него чувство защищенности и другие положительные эмоции, продемонстрировать ему заботу и уважение, сигнализировать ему о компетентности персонала клиники, продемонстрировать радушное отношение к членам семьи пациента и не дать пациенту заблудиться в коридорах клиники. Каков же результат подобного отношения *Mayo Clinic* к своим пациентам? Исключительно положительные отзывы пациентов о *Mayo Clinic* и повышение лояльности клиентов, которые позволили этой клинике сформировать едва ли не самый сильный бренд в отрасли здравоохранения — при минимуме рекламы.

Неотделимость услуг. Одной из основных характеристик услуг является то, что они одновременно предоставляются и потребляются. Их нельзя отделить от источника, независимо от того, предоставляется услуга человеком или машиной.

Физические товары сначала производят, после чего их хранят, затем продают и, в конце концов, их потребляют. В отличие от них услуги сначала продают и лишь затем производят и потребляют, причем происходит это одновременно. **Неотделимость услуг** (*service inseparability*) 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* рассматривается как особый аспект маркетинга услуг. Качество конечного продукта-услуги зависит как от поставщика, так и от покупателя.

Непостоянство услуги. Одной из основных характеристик услуг является то, что ее качество очень сильно изменяется в зависимости от того, кто, когда, где и как ее предоставляет.

Поскольку процесс производства и потребления услуги связан с участием людей, имеется значительный риск **непостоянства услуги** (*service variability*). Качество услуги зависит от того, кто, когда, где и как ее предоставляет. Как таковое качество услуги очень трудно поддается контролю. Например, одни 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 услуги. Одной из основных характеристик услуг является то, что ее нельзя хранить для последующей продажи или использования.

Недолговечность услуги (*service perishability*) означает, что услугу нельзя хранить для последующей продажи или использования. В некоторых странах врачи взимают плату за пропущенный пациентом визит, 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.

Цепочка “услуга — прибыль”

Цепочка “услуга — прибыль”. Это цепочка, которая соединяет прибыль компании, предоставляющей услуги, с удовлетворением потребностей ее сотрудников и клиентов.

Преуспевающие компании сферы услуг концентрируют внимание одновременно как на своих служащих, так и на покупателях. Они хорошо понимают значение цепочки “услуга — прибыль” (*service-profit chain*), которая соединяет прибыль компании, предоставляющей услуги, с удовлетворением потребностей ее сотрудников и клиентов. Эта цепочка состоит из пяти звеньев.⁴¹

- **Внутреннее качество обслуживания.** Отбор и обучение сотрудников высшего уровня, качественная рабочая среда, поддержка тех, кто непосредственно работает с клиентами, что выражается в...

- *Удовлетворенность и высокая производительность труда обслуживающего персонала.* Более удовлетворенные, лояльные и лучше работающие сотрудники создают...
- *Увеличение ценности услуги.* Всевозрастающая эффективность создания и предоставления потребительской ценности приводит к ...
- *Удовлетворенные и верные покупатели.* Удовлетворенные потребители, которые остаются верными компании, совершают повторные покупки, приводят других клиентов, в результате...
- *Разумная 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 клиентах (см. врезку “Маркетинг в действии 8.2”). Вообще говоря, легендарный основатель и бывший главный исполнительный директор авиакомпании *Southwest Airlines* Херб Келлехер (Herb Kelleher) всегда ставил на первое место работников компании, а не клиентов. Как он обосновывал свой подход? “Если работники компании довольны своей работой, если они испытывают чувства удовлетворенности и преданности своему делу, если они энергичны, значит, они будут хорошо обслуживать клиентов, — утверждает он. — Когда клиенты довольны, они возвращаются к нам вновь и вновь, а это означает, что довольны наши акционеры”.⁴² Рассмотрим пример *Wegmans*, сети магазинов продтоваров (71 магазин), действующей в штатах атлантического побережья.

Преданность клиентов *Wegmans* “своей” компании граничит с одержимостью. Вот что говорит по этому поводу один из постоянных клиентов *Wegmans*: “Сходить в один из магазинов *Wegmans* — это не рядовой факт, а настоящее событие”. Недавно проведенный общенациональный опрос удовлетворенности клиентов компаний розничной торговли, специализирующихся на продовольственных товарах, вывел *Wegmans* на первое место. В прошлом году *Wegmans* получила свыше 7 тысяч писем со всех концов страны и примерно в половине этих писем содержался один и тот же вопрос: “Когда же *Wegmans* откроет магазины в нашем городе?” В чем же секрет столь впечатляющего успеха *Wegmans*? Руководство *Wegmans* знает, что довольные и удовлетворенные работники являются залогом довольства и удовлетворенности клиентов. Поэтому руководство *Wegmans* проявляет неустанную заботу о своих работниках. Оно выплачивает им высокую заработную плату, оплачивает их обучение в колледжах, полностью оплачивает их медицинскую страховку (что обходится компании ежегодно почти в 50 тыс. долл. на одного работника) и не жалеет средств на повышение их квалификации. В прошлом году *Wegmans* возглавила список компаний, являющихся самыми выгодными местами работы (этот список ежегодно составляется журналом *Fortune*). “Основной причиной, по которой *Wegmans* приобрела столь значительное число преданных клиентов, является то, что *Wegmans* — самый привлекательный работодатель”, — говорит один из специалистов, хорошо знакомый с работой этой компании.⁴³

Внутренний маркетинг. Маркетинг организации сферы услуг, используемый для обучения и эффективной мотивации сотрудников, непосредственно контактирующих с клиентами, а также обучение всего обслуживающего персонала работе в команде и способам удовлетворения потребителя.

Все это означает, что маркетинг услуг требует больших усилий, чем просто традиционный маркетинг, основанный на “четырех P”. На рис. 8.6 показано, что маркетинг услуг требует проведения как *внутреннего*, так и *двустороннего маркетинга*. **Внутренний маркетинг** (internal marketing) означает, что организация сферы услуг должна обращать особое внимание на качество работы персонала. Она должна эффективно обучать служащих, работающих с клиентами, а также мотивировать 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**.

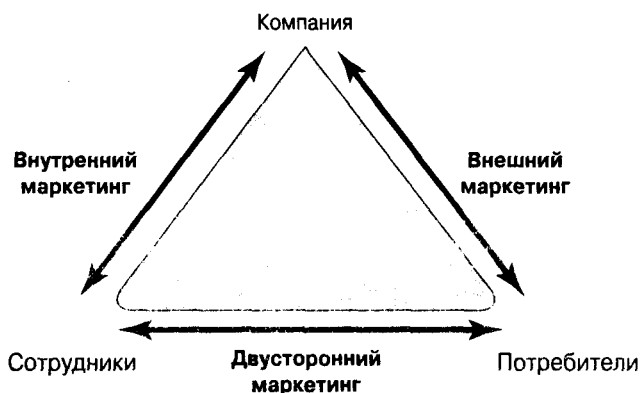


Рис. 8.6. Три типа маркетинга в сфере услуг

Двусторонний маркетинг. Маркетинг организации сферы услуг, который предполагает, что воспринимаемое качество услуги в значительной степени зависит от качества взаимодействия покупателя с продавцом.

Двусторонний маркетинг (interactive marketing) 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 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.

На современном рынке компании должны знать, как обеспечивать такие взаимодействия, которые являются не только “высококонтактными”, но и “высокотехнологичными”. Например, клиенты могут обратиться на Web-сайт брокерской фирмы *Charles Schwab* и получить информацию о состоянии счетов, ознакомиться с результатами инвестиционных исследований, ознакомиться в реальном масштабе времени с биржевыми котировками, ознакомиться с результатами торгов после закрытия биржи, а также обратиться на обучающий центр *Charles Schwab*. Они могут также принимать участие в онлайн-событиях в реальном масштабе времени и общаться с представителями отдела обслуживания *Charles Schwab* в режиме “онлайн”. Клиенты, которым требуется более “персональное” общение, могут обратиться к представителям отдела обслуживания *Charles Schwab* по телефону или посетить местное представительство этой брокерской фирмы. Таким образом, *Charles Schwab* освоила искусство двустороннего маркетинга на всех трех уровнях: телефонные звонки, обращения по Интернету и личные посещения.

Сегодня, когда усиливается конкуренция, повышаются издержки, а производительность и качество ухудшаются, появляется необходимость принятия более сложных маркетинговых решений. Организации сферы услуг столкнулись с тремя основными маркетинговыми задачами — им нужно повысить свою конкурентную дифференциацию, качество обслуживания и производительность.

Маркетинг в действии 8.2

Ritz-Carlton: забота о тех, кто заботится о клиентах

Ritz-Carlton — сеть отелей, состоящая из 28 роскошных гостиниц, известных своим великолепным обслуживанием. Ее клиентами стали 5% самых богатых людей, совершающих деловые и развлекательные поездки. Кредо компании выражается довольно высокопарными фразами: “Гостиницы *Ritz-Carlton* — это место, где о гостях проявляют настоящую заботу и они могут наслаждаться истинным комфортом. Мы обещаем 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 впечатления. Фактически в *Ritz-Carlton* исключительное обслуживание стало делом обыденным. Вот что говорят о своих ощущениях Нэнси и Харви Хеффнер (Nancy, Harvey Heffner) из Манхэттена, 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 сказала, 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 и 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; 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 ото 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 долл.), 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 значительное внимание уделяет отбору персонала. «Мы стараемся принимать на работу только тех людей, которые умеют заботиться о других людях», — говорит 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 «12 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 2 тыс. долл., 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 система упреждения». Поэтому, пока конкуренты еще читают анкеты, заполненные постояльцами, чтобы узнать об их предпочтениях, *Ritz-Carlton* уже удовлетворяет 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...» и «С удовольствием», но ни в коем случае не говорить «Привет», «Как это случилось?» Служащие *Ritz-Carlton* должны проводить гостя в нужное ему место, а не просто показать, в ка-

ком направлении он должен идти. Они обязательно должны поднять трубку телефона до того, как он прозвонит 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 "Премия 5-Star Awards (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 для приобретения чего-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 организуют "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. Цитаты и прочая информация заимствованы из статей Duff McDonald, "Roll Out the Blue Carpet", *Business 2.0*, May 2004, pp. 53–54; Marshall Krantz, "Buyers Say Four Seasons Is Most Luxurious", *Meeting News*, May 9, 2005, pp. 1–3; Edwin McDowell, "Ritz-Carltons Keys to Good Service", *New York Times*, March 31, 1993, p. D1; "The Ritz-Carlton, Half Moon Bay", *Successful Meetings*, November 2001, p. 40; Bruce Serfen, "Ritz-Carlton Retains Hold on Corporate Deluxe Buyers", *Business Travel News*, February 7, 2005, pp. 15–17; Peter Sanders, "Takin' Off the Ritz — A Tad", *Wall Street Journal*, June 23, 2006, p. B1; и Web-сайт The Ritz-Carlton www.ritzcarlton.com, August 2006.

Управление дифференциацией услуг

В условиях современного рынка, когда ценовая конкуренция ужесточается, 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, неосвязаемость 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, которые делают предложения компании отличающимися от предложений конкурентов. Например, авиакомпания для дифферен-

цирования своего предложения может использовать такие нововведения, как просмотр фильмов во время рейса, места повышенного комфорта, телефонная 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 создает более комфортабельные условия предоставления услуги или разрабатывает 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 используют в своей символике льва, чтобы создать себе имидж сильного банка. Другие организации сферы услуг, среди которых такие всемирно известные компании, как *McDonald's* (ее олицетворяет клоун Рональд Мак-Дональд) и консалтинговая компания *Merrill Lynch* (символ — бык), добились дифференциации своего имиджа с помощью 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. Для достижения высокого качества поставщику услуг нужно определить ожидания целевых покупателей относительно качества обслуживания.

К сожалению, определить и оценить качество услуги намного сложнее, 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.

Лучшие из сервисных компаний устанавливают для себя высокие стандарты качества обслуживания. Они четко отслеживают показатели качества — как собственные, так и основных конкурентов. Они ставят перед собой задачу не просто обеспечивать хорошее обслуживание — их целью является стопроцентно бездефектное обслуживание. 98-процентный стандарт обслуживания только на первый взгляд кажется высоким. Между тем, если бы компания *UPS* придерживалась такого стандарта, это означало бы, что она ежедневно теряла бы или доставляла не по на-

значению 296 тысяч почтовых отправлений, а американские фармацевты каждую неделю неправильно готовили бы примерно 1,4 миллиона лекарственных препаратов по рецептам врачей.⁴⁴

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, сторовшего бифштекса или сердитого сотрудника. Если компании не могут предотвратить 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.

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.

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 *McDonald'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.

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 возмож-

ность сохранять высокое качество услуг и гибкость, реагировать на потребности и желания покупателей. Многие авиакомпании, пытаясь добиться как можно большей экономии в свете непрерывно растущих издержек, хорошо усвоили этот урок.

Начиная с прошлого года авиакомпания *Northwest Airlines* уже не предлагает своим пассажирам во время полетов на внутренних маршрутах бесплатные журналы, подушки, фильмы и наборы сухих крендельков, посыпанных солью. Пассажиры по-прежнему получают во время полетов наборы, состоящие из изюма и орешков, однако за каждый такой набор пассажир должен заплатить 1 долл. Кроме того, авиакомпания взимает дополнительные 15 долл. с пассажиров, которые желают занять более комфортабельные места. Добавьте к этому более высокие тарифы и значительное сокращение количества рейсов, совершаемых этой авиакомпанией, и вряд ли после этого вы удивитесь тому, что авиапассажиры ставят *Northwest Airlines* на последнее место среди крупнейших пассажирских авиаперевозчиков Соединенных Штатов. «Я пользуюсь услугами *Northwest Airlines* лишь в самом крайнем случае, когда у меня просто не остается другого выхода, — говорит один из тех, кому приходится постоянно летать самолетами. — По-моему, они утратили всякий интерес к своим клиентам». Один из экспертов по маркетингу в сфере обслуживания вполне согласен с этим: «Сейчас налицо полная утрата некоторыми компаниями интереса к своим клиентам. В стремлении во что бы то ни стало сократить издержки эти компании пренебрегают отношениями со своими потенциальными клиентами».⁴⁵

Таким образом, пытаясь повысить производительность обслуживания, компании не должны забывать о том, как они создают и доставляют потребительскую ценность своим клиентам. Короче говоря, им следует позаботиться о том, чтобы в своем стремлении к сокращению издержек они не изъяли из обслуживания самое важное — услугу как таковую.

Примечания

1. Заимствовано из статьи Betsy McKay and Cynthia Cho, «Water Works: How FIJI Brand Got Hip to Sip», *Wall Street Journal*, August 16, 2004, p. B1; и информация, приведенная на Web-сайте www.fijiwater.com, July 2006. См. также статью Kate Macarthur, «Drink Your Fruits, Veggies: Water's the New Fitness Fad», *Advertising Age*, January 3, 2005, p. 4; и «Designer Michael Kors Partners with FIJI Water in New Fragrance Venture», press release, March 6, 2006, материал получен на Web-сайте www.fijiwater.com/michael_kors.html.
2. Заимствовано из статьи B. Joseph Pine II and James H. Gilmore, «Trade in Ads for Experiences», *Advertising Age*, September 27, 2004, p. 36; с информацией с Web-сайта www.americangirlplace.com, July 2006. См. также Mya Frazier, «\$20 Doll Salon? American Girl Takes on Hollywood», *Advertising Age*, March 13, 2006, p. S5; и Josefina Loza, «Moms, Daughters, and Dolls», *Omaha World-Herald*, May 30, 2006, p. 1E.
3. См. «The Celebrity 100», *Forbes*, материал получен на Web-сайте www.forbes.com, July 2006; и Reed Tucker, «Tiger Woods», *Fortune*, October 17, 2005, p. 142.
4. См. Daniel Roth, «The Trophy Life», *Fortune*, April 19, 2004, pp. 70–84; Ryan Underwood, «Bring on the Clown», *Fast Company*, January 2005, p. 28; «New Trump Products on the Market», *Knight Ridder*

- Tribune Business News*, February 26, 2005, p. 1; и "He's Hired: Trump Gets into Jewelry Business", *National-Jeweler.com*, June 1, 2006.
5. Более подробную информацию о местах маркетинга можно найти в книге Philip Kotler, Donald Haider, and Irving J. Rein, *Marketing Places* (New York: Free Press, 2002). Информация о примерах найдена в статье Steve Dougherty, "In a Gold Country, the Nights Are Hot", *New York Times*, December 19, 2004, sect. 5, p. 1; и на Web-сайтах www.TravelTex.com, www.iloveny.state.ny.us, и www.visiticeland.com, October 2006.
 6. Материал получен на Web-сайте www.social-marketing.org/aboutus.html, October 2006.
 7. См. Alan R. Andreasen, Rob Gould, and Karen Gutierrez, "Social Marketing Has a New Champion", *Marketing News*, February 7, 2000, p. 38. См. также Philip Kotler, Ned Roberto, and Nancy Lee, *Social Marketing: Improving the Quality of Life*, 2nd ed. (Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2002); и www.social-marketing.org, October 2006.
 8. Цитаты и определения заимствованы из книги Philip Kotler, *Kotler on Marketing* (New York: Free Press, 1999), p. 17; и www.asq.org, October 2006.
 9. См. статьи Roland T. Rust, Christine Moorman, and Peter R. Dickson, "Getting Return on Quality: Revenue Expansion, Cost Reduction, or Both?", *Journal of Marketing*, October 2002, pp. 7–24; и Roland T. Rust, Katherine N. Lemon, and Valerie A. Zeithaml, "Return on Marketing: Using Customer Equity to Focus Marketing Strategy", *Journal of Marketing*, January 2004, p. 109.
 10. Заимствовано из материалов, приведенных в статье Sarah Lacy, "How P&G Conquered Carpet", *BusinessWeek Online*, September 23, 2005, получено на Web-сайте www.businessweek.com/innovate/content/sep2005/id20050923_571639.
 11. Эти и другие примеры приведены в статье Lee Gomes, "To Design Away Tears, SAP Aims to Make Simpler Software", *Wall Street Journal*, June 21, 2006, p. B1; Lisa Chamberlain, "Going Off the Beaten Path for New Design Ideas", *New York Times*, March 12, 2006; и Web-сайт IDEO ideo.com/portfolio/, October 2006.
 12. Основано на материалах статьи Adan Horowitz et al., "101 Dumbest Moments in Business", *Business 2.0*, January–February 2005, p. 104; и Jason Norman, "Kryptonite's PR Maven Donna Tocci Can Not Be Broken", *Bicycle Retailer and Industry News*, June 1, 2005, p. 39.
 13. Kate Fitzgerald, "Packaging Is the Capper", *Advertising Age*, May 5, 2003, p. 22. См. также Rebecca Bedrossian, "Packaging", *Communication Arts*, May/June 2006, pp. 92–101.
 14. Эти и другие примеры можно найти в статье Susanna Hamner, "Packaging that Pays", *Business 2.0*, July 2006, pp. 68–69.
 15. Основано на информации, которую можно найти в статье Thomas J. Ryan, "Labels Grow Up", *Apparel*, February 2005, pp. 26–29.
 16. Bro Uttal, "Companies That Serve You Best", *Fortune*, December 7, 1987, p. 116; Jamie LaReau, "Cadillac Wants to Boost Sales, Customer Service", *Automotive News*, February 20, 2006, p. 46; и рейтинги American Customer Satisfaction Index, с которыми можно ознакомиться на Web-сайте www.theacsi.org/second_quarter.htm#alv, August 2006.
 17. Пример, заимствованный из статьи Michelle Higgins, "Pop-Up Sales Clerks: Web Sites Try the Hard Sell", *Wall Street Journal*, April 15, 2004, p. D.1. См. также Dawn Chmielewski, "Software That Makes Tech Support Smarter", *Knight Ridder Tribune Business News*, December 25, 2005, p. 1.
 18. Информация, полученная на Web-сайте www.marriott.com, October 2006.
 19. Информация о товарных линейках Colgate получена на Web-сайте www.colgate.com/app/colgate/US/Corp/Products.cvsp, August 2006.
 20. См. "McAtlas Shrugged", *Foreign Policy*, May–June 2001, pp. 26–37; и Philip Kotler and Kevin Lane Keller, *Marketing Management*, 12th ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2006), pp. 290–291.
 21. Al Ehrbar, "Breakaway Brands", *Fortune*, October 31, 2005, pp. 153–170. См. также "DeWalt Named Breakaway Brand", *Snips*, January 2006, p. 66.

22. David C. Bello and Morris B. Holbrook, "Does an Absence of Brand Equity Generalize across Product Classes?", *Journal of Business Research*, October 1995, p. 125; и Scott Davis, *Brand Asset Management: Driving Profitable Growth through Your Brands* (San Francisco: Jossey-Bass, 2000). См. также Kevin Lane Keller, *Building, Measuring, and Managing Brand Equity*, 2nd ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2003), chapter 2; и Kusum Ailawadi, Donald R. Lehman, and Scott A. Neslin, "Revenue Premium as an Outcome Measure of Brand Equity", *Journal of Marketing*, October 2003, pp. 1–17.
23. "The 100 Top Brands", *BusinessWeek*, August 7, 2006, pp. 60–66. Другой вариант ранжирования можно найти в статье Normandy Madden, "Hold the Phone", *Advertising Age*, April 10, 2006, pp. 4, 64.
24. Larry Selden and Yoko S. Selden, "Profitable Customer: Key to Great Brands", *Point*, July–August, 2006, pp. 7–9. См. также Roland T. Rust, Katherine N. Lemon, and Valerie A. Zeithaml, "Return on Marketing: Using Customer Equity to Focus Marketing Strategy", *Journal of Marketing*, January 2004, p. 109; и Connie S. Olasz, "Marketing's Role in a Relationship Age", *Baylor Business Review*, Spring 2006, pp. 2–7.
25. См. Scott Davis, *Brand Asset Management*, 2nd ed. (San Francisco: Jossey-Bass, 2002). Дополнительную информацию о позиционировании торговых марок можно найти в книге Philip Kotler and Kevin Lane Keller, *Marketing Management*, 12th ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2006), chapter 10.
26. См. Jacquelyn A. Ottman, Edwin R. Strattford, and Cathy L. Hartman, "Avoiding Green Marketing Myopia", *Environment*, June 2006, pp. 22–37.
27. Пример заимствован из статьи Matthew Boyle, "Brand Killers", *Fortune*, August 11, 2003, pp. 89–100. См. также "Battle of the Brands", *Consumer Reports*, August 2005, pp. 12–15; и Sonia Reyes, "Saving Private Labels", *Brandweek*, May 8, 2006, pp. 30–34.
28. См. Sue Stock, "Grocer's Expand Private-Label Marketing Share", *Knight Ridder Tribune Business News*, May 26, 2005, p. 1; и Michael Fielding, "No Longer Plain, Simple", *Marketing News*, May 15, 2006, pp. 11–13.
29. См. Margaret Webb Pressler, "Shelf Game; When Stores Force Makers to Pay Them Fees, You Lose", *The Washington Post*, January 18, 2004, p. F.05; и "Legislator Pushing for Disclosure on Slotting Fees", *Gourmet News*, April 2005, p. 3.
30. Jay Sherman, "Nick Puts Muscle Behind EverGirl", *TelevisionWeek*, January 5, 2004, p. 3; и "Nickelodeon Unveils Three New Toy Lines Based on Hit Properties", *PR Newswire*, February 10, 2006.
31. Wendy Zellner, "Your New Banker?", *BusinessWeek*, February 7, 2005, pp. 28–31; и Kathleen Day, "Piggy Banker?", *Washington Post*, February 12, 2006, p. F1.
32. Gabrielle Solomon, "Co-branding Alliances: Arranged Marriages Made by Marketers", *Fortune*, October 12, 1998, p. 188; и "Martha Stewart Upgrading from Kmart to Macys", *FinancialWire*, April 26, 2006, p. 1.
33. Базируется на информации, содержащейся в статье Kate McArthur, "Cannibalization a Risk as Diet Coke Brand Tally Grows to Seven", *Advertising Age*, March 28, 2005, pp. 3, 123; "Coca-Cola Zero Pops into Stores Today", *Atlanta Business Chronicle*, June 13, 2005, материал получен на Web-сайтах <http://atlanta.bizjournals.com/atlanta/stories/2005/06/13/daily7.html>; и www2.coca-cola.com, July 2006.
34. Более подробную информацию о применении расширения семейства торговой марки и расширения границ использования торговой марки и об отношении к этому потребителей можно найти в статьях Franziska Volckner and Henrik Sattler, "Drivers of Brand Extension Success", *Journal of Marketing*, April 2006, pp. 18–34; и Chris Pullig, Carolyn J. Simmons, and Richard G. Netemeyer, "Brand Dilution: When Do New Brands Hurt Existing Brands?", *Journal of Marketing*, April 2006, pp. 52–66.
35. Constantine von Hoffman, "P&G's House Cleaning May Sweep Away Classics", *Brandweek*, May 15, 2006, p. 5.

36. "100 Leading National Advertisers", дополнение к *Advertising Age*, June 26, 2006, pp. 29, 96.
37. Stephen Cole, "Value of the Brand", *CA Magazine*, May 2005, pp. 39–40.
38. См. Kevin Lane Keller, "The Brand Report Card", *Harvard Business Review*, January 2000, pp. 147–157; Keller, *Strategic Brand Management*, pp. 766–767; и David A. Aaker, "Even Brands Need Spring Cleaning", *Brandweek*, March 8, 2004, pp. 36–40.
39. См. CIA, *The World Factbook*, с этими материалами можно ознакомиться на Web-сайте www.cia.gov/cia/publications/factbook/geos/us.html#Econ, August 2006; *International Trade Statistics 2005*, World Trade Organization, p. 23, материал, полученный на Web-сайте www.wto.org; и информация от Bureau of Labor Statistics, www.bls.gov, August 2006.
40. Заимствовано из материалов, содержащихся в статье Leonard Berry and Neeli Bendapudi, "Clueing in Customers", *Harvard Business Review*, February 2003, pp. 100–106; с информацией, полученной с Web-сайта www.mayoclinic.org, October 2006.
41. См. James L. Heskett, W. Earl Sasser Jr., and Leonard A. Schlesinger, *The Service Profit Chain: How Leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty, Satisfaction, and Value* (New York: Free Press, 1997); Heskett, Sasser, and Schlesinger, *The Value Profit Chain: Treat Employees Like Customers and Customers Like Employees* (New York: Free Press, 2003); и "Recovering from Service Failure", *Strategic Direction*, June 2006, pp. 37–40.
42. William C. Johnson and Larry G. Chiagouris, "So Happy Together", *Marketing Management*, March–April 2006, pp. 47–50.
43. Базируется на статье Matthew Boyle, "The Wegmans Way", *Fortune*, January 24, 2005, pp. 62–68; с информацией из статьи Mark Hamstra, "Wegmans, H-E-B Lead in Customer Satisfaction Study", *Supermarket News*, April 17, 2006, p. 22.
44. См. "UPS Fact Sheet", с этим материалом можно ознакомиться на Web-сайте <http://pressroom.ups.com/mediakits/factsheet/0,2305,866,00.html>, August 2006; и "Prescription Drug Trends", Kaiser Family Foundation, June 2006, получено на Web-сайте www.kff.org/rxdrugs/upload/3057-05.pdf.
45. Brian Hindo, "Satisfaction Not Guaranteed", *BusinessWeek*, June 19, 2006, pp. 32–36.

ГЛАВА 9

Создание новых товаров и стратегии жизненного цикла товаров

ИЗУЧИВ ЭТУ ГЛАВУ, ВЫ ДОЛЖНЫ УМЕТЬ:

1. объяснить, как компании находят и развивают идеи новых товаров;
2. перечислить и описать этапы процесса создания новых товаров, а также основные соображения, которые необходимо учитывать при управлении этим процессом;
3. описать стадии жизненного цикла товара;
4. рассказать, как изменяются маркетинговые стратегии на разных стадиях жизненного цикла товара;
5. обсудить два дополнительных вопроса, связанных с разработкой новых товаров и услуг: социально-ответственные решения, касающиеся разработки новых товаров и услуг, и международный маркетинг товаров и услуг.

ВВОДНЫЙ ОБЗОР ОСНОВНЫХ КОНЦЕПЦИЙ

Из предыдущей главы читатели узнали, как маркетологи управляют отдельными торговыми марками и целыми комплексами товаров. В этой главе мы рассмотрим две дополнительные темы, связанные с товарами: разработку новых товаров и управление товарами на протяжении их жизненного цикла. Новые товары можно сравнить с кровью, которая циркулирует по кровеносной системе организации и без которой немислима жизнедеятельность организации. Однако разработка новых товаров связана с определенными рисками. Многие новые продукты, оказавшись на рынке, терпят неудачу. Поэтому в первой части этой главы освещается процесс поиска и “выращивания” новых товаров, способных принести успех компании. Кому из маркетологов не хочется, чтобы его новые товары “жили долго и счастливо”? Во второй части этой главы вы увидите, что каждый товар проходит через несколько стадий своего жизненного цикла и что каждая такая стадия требует решения новых, присущих ей проблем, что обуславливает необходимость использования разных маркетинговых стратегий и тактик. Наконец, мы завершим наше обсуждение товаров и услуг рассмотрением двух дополнительных соображений: социально-ответственных решений, касающихся разработки новых товаров и услуг, и международного маркетинга товаров и услуг.

Для начала рассмотрим пример компании *Apple Computer*. Эта компания, выпустившая в свое время революционно-новый товар — персональный компьютер, — продемонстрировала быстрый и решительный старт. Но не прошло и десяти лет, как творческий порыв компании *Apple Computer* иссяк и она оказалась на грани жизни и смерти. С этого момента началось одно из наиболее разительных возрождений в мировой корпоративной истории. Ознакомившись с вводным материалом к этой главе, вы узнаете о том, как один из основателей *Apple Computer*, Стив Джобс (Steve Jobs), использовав множество новых товаров, при разработке которых применялся новаторский и творческий подход, сначала обеспечил своей компании впечатляющий старт, а затем, двадцать лет спустя, обеспечил ей не менее впечатляющее возрождение.

С самого начала легенда компании *Apple Computer* заключалась в ее исключительном творчестве и новаторстве, направленном на удовлетворение нужд клиентов. Под руководством одного из основателей *Apple Computer* и подлинного творческого гения, Стива Джобса, самые первые персональные компьютеры *Apple Computer*, появившиеся в конце 1970-х годов, стояли особняком, выделяясь среди аналогичных товаров своим "дружественным к пользователю" видом. Компьютер Macintosh, появившийся на рынке в 1984 году, и принтеры LazerWriter оставили яркий след в настольной компьютерной технике и издательском деле, сделав *Apple Computer* первым отраслевым лидером как по части инноваций, так и с точки зрения доли рынка, принадлежащей этой компании.

Но затем звезда *Apple Computer* начала постепенно закатываться. В 1985 году в результате острейших разногласий с новым президентом, который был принят на работу лишь год тому назад, Стив Джобс покинул *Apple Computer*. С уходом Стива Джобса творческий порыв компании начал угасать. К концу 1980-х годов с появлением новой волны компьютеров PC, построенных на основе микросхем компании *Intel* и программного обеспечения компании *Microsoft*, удача, казалось, окончательно отвернулась от *Apple Computer*. В середине и конце 1990-х годов объемы продажи *Apple Computer* сократились до 5 млрд. долл., т.е. примерно на 50% ниже того, что удавалось ей в лучшие годы, а доля рынка персональных компьютеров, принадлежащая *Apple Computer*, упала до жалких 2%, тогда как в прежние годы *Apple Computer* практически безраздельно господствовала на этом рынке. Даже самые преданные почитатели *Apple Computer* — так называемые "маколиты" — пребывали в нерешительности. Создавалось впечатление, что дни *Apple Computer* уже сочтены.

Тем не менее *Apple Computer* продемонстрировала впечатляющее возрождение. В прошлом году объемы продажи *Apple Computer* взлетели до рекордной отметки — 16 млрд. долл., т.е. практически в два раза больше того, что удавалось этой компании двумя годами ранее. В течение того же двухлетнего периода прибыль, получаемая *Apple Computer*, повысилась в 20 раз! "Сказать, что *Apple Computer* демонстрирует впечатляющие успехи, — значит не сказать почти ничего, — говорит один аналитик. — *Apple Computer* просто купается в успехе. Люди, разбирающиеся в компьютерной технике и понимающие в ней толк, утверждают, что эта компания выпускает лучшие персональные компьютеры в мире".

Что же обусловило столь впечатляющий успех *Apple Computer*? Похоже, *Apple Computer* заново открыла для себя секрет, который обеспечил ей успех в первые годы ее существования. Этот секрет заключается в творческом и новаторском подходе к разработке новых товаров, базирующемся на учете меняющихся потребностей клиентов. Возрождение *Apple Computer* началось с возвращения в компанию Стива Джобса в 1997 году. Покинув *Apple Computer*, Стив Джобс основал новую компьютерную компанию — NeXT. Затем Стив Джобс выкупил Pixar Animation Studios, превратив ее в одного из лидеров индустрии развлечений. Возвращаясь в *Apple Computer*, Стив Джобс намеревался вдохнуть в компанию, которую он основал более 20 лет тому назад, новую творческую жизнь.

Первой задачей Стива Джобса было вернуть к жизни компьютерный бизнес *Apple Computer*. Для начала он запустил в 1998 году новый персональный компьютер iMac, который комплектовался обтекаемым яйцеобразным монитором и жестким диском, изготовленными в виде единого устройства. Корпус системного блока компьютера iMac был изготовлен в футуристическом стиле и окрашен в небесно-голубой цвет. Этот персональный компьютер, доступ к Интернету в котором осуществлялся путем нажатия одной кнопки, был сконструирован специально для любителей проводить время в Интернете (отсюда символ "i" в названии этого компьютера). Новый iMac вызвал волну восторженных отзывов за свой необычный дизайн. От желающих приобрести такой компьютер не было отбоя: в течение года было продано более миллиона экземпляров iMac.

Затем Стив Джобс выпустил в свет Mac OS X — революционно-новую операционную систему *Apple Computer*, которую один из обозревателей назвал “чем-то вроде гибрида автомобиля Porsche и танка Abram”. Mac OS X послужила стартовой площадкой для нового поколения компьютеров и программных продуктов *Apple Computer*. Рассмотрим iLife, которыми комплектуется каждый новый iMac. Этот пакет включает такие приложения, как iMovie (для редактирования видеоматериалов), iDVD (для записи фильмов, для организации слайд-шоу цифровых фотографий, а также записи музыки на DVD, которые можно просматривать на телеэкране), iPhoto (для работы с цифровыми изображениями), GarageBand (для создания и микширования ваших собственных музыкальных произведений) и iWork (для подготовки презентаций и информационных бюллетеней).

Компьютер iMac и операционная система Mac OS X вернули *Apple Computer* в число заметных фигур на рынке персональных компьютеров. Но Стив Джобс понимал, что *Apple Computer*, по-прежнему являющаяся нишевым игроком, которому принадлежит менее 5% компьютерного рынка США, никогда не догонит таких мощных конкурентов, как *Dell Computer* и *Hewlett-Packard*. Для обеспечения реального роста и лидирующих позиций требовалось еще более творческое мышление. Творческого потенциала Стива Джобса и его команды вполне хватило на то, чтобы создать такие новаторские товары, как iPod и iTunes. Эти изделия принципиально изменили способ, посредством которого люди приобретают и прослушивают музыкальные произведения.

Будучи заядлым меломаном, Стив Джобс обратил внимание на то, что миллионы подростков используют персональные компьютеры и устройства записи на компакт-диски для загрузки музыкальных произведений в цифровом формате с Интернет-служб, таких как Napster (в то время незаконных), а затем записывают путем прожига собственные музыкальные компакт-диски. Стив Джобс быстренько укомплектовал все свои компьютеры Mac стандартным оборудованием для прожига компакт-дисков. Затем, чтобы помочь пользователям загружать музыкальные произведения из Интернета и эффективно управлять своими музыкальными базами данных, программисты *Apple Computer* создали программное обеспечение современного “музыкального автомата” под названием iTunes.

Еще до того как iTunes завоевали сердца меломанов всего мира, по словам обозревателя Брента Шендлера, внимательно следящего за деятельностью *Apple Computer*, Стив Джобс “пришел к выводу, что хотя хранение и воспроизведение музыки на компьютере — действительно классная вещь, было бы, пожалуй, еще лучше, если бы вся ваша цифровая музыка хранилась и воспроизводилась портативным плеером типа Walkman, который вы могли бы прослушивать где угодно”. Для воплощения этой идеи в виде компактного, приятного на вид и на ощупь iPod компании *Apple Computer* понадобилось лишь девять месяцев. iPod представлял собой, по сути, крошечный компьютер, который был способен хранить и воспроизводить достаточно большие объемы музыкальных произведений в цифровом формате. iPod был снабжен удобным интерфейсом. Еще через 18 месяцев в Интернете появился музыкальный магазин *Apple Computer* (*Apple iTunes Music Store*), который предоставлял возможность любителям музыки всего мира на абсолютно законных основаниях загружать музыкальные сборники и отдельные музыкальные произведения.

Результаты этой акции превзошли самые смелые ожидания ее организаторов. iPod сейчас считается одним из величайших “хитов” потребительской электроники всех времен и народов. К январю 2006 года *Apple Computer* продала более 50 миллионов этих устройств и более одного миллиарда музыкальных произведений, загруженных любителями музыки из музыкального магазина *Apple iTunes Music Store*. “Мы рассчитывали продать примерно миллион музыкальных произведений в течение первых шести месяцев работы нашего музыкального магазина, однако на практике нам понадобилось для этого лишь шесть дней”, — говорит официальный представитель *Apple Computer*. А iPod сейчас создал совер-

шенно новый рынок для загружаемых видеоматериалов — начиная с музыкальных видеоклипов и заканчивая телевизионными шоу. Начиная с прошлогоднего дебюта видеоiPod, пользователи загрузили свыше 35 миллионов видеоматериалов. На долю iPod и Apple iTunes Music Store приходится более 75% их соответствующих рынков.

Успех *Apple Computer* привлек массу крупных конкурентов, многие из которых располагают значительно большими ресурсами, чем *Apple Computer*. Чтобы не потерять свою долю рынка, компании приходится пристально отслеживать настроения потребителей и продолжать свой курс на инновации. Короче говоря, *Apple Computer* не намерена почивать на лаврах. Недавно она выпустила линейку новых, удобных в использовании беспроводных устройств, которые связывают между собой домашние и рабочие компьютеры, стереосистемы и прочие устройства. Ее службы онлайн-подписки .Mac (произносится “дот-Мак”) уже охватывает свыше 600 тысяч членов. Кроме того, *Apple Computer* открыла свыше 150 шикарных магазинов Apple Store. А наблюдатели видят, что на горизонте уже появляется множество новых устройств: iHome (волшебное устройство, которое управляет всеми вашими домашними цифровыми устройствами), iPhone (сочетание iPod и мобильного телефона) и iPod on Wheels (цифровой концентратор, который объединяет ваш iPod со стереосистемой вашего автомобиля).

По результатам опроса 940 высших руководителей из 68 стран мира, проведенного Бостонской консалтинговой группой, компания *Apple Computer* второй год подряд удостоивается звания самой новаторской компании мира (“Most Innovative Company”). По результатам этого опроса *Apple Computer* получила 25% (!) голосов, т.е. вдвое больше, чем компания *3M*, занявшая второе место, и втрое больше, чем компания *Microsoft*, занявшая третье место.

Таким образом, практически в мгновение ока Стив Джобс превратил *Apple Computer* из идущего ко дну нишевого производителя компьютеров в крупную фигуру на рынке потребительской электроники, цифровой музыки и видео (и кто знает, чего еще в будущем). Этот успех был достигнут исключительно за счет инноваций. Стив Джобс учит своих коллег, которые стремятся обеспечивать ценность клиентам, “мыслить по-другому” (“Think Different” — девиз *Apple Computer*). Журнал *Time* резюмирует эту мысль следующими словами.

В чем же заключается рецепт успеха Стива Джобса? Стив Джобс — гений маркетинга и инноваций, обладающий редкой способностью проникать в воображение потребителей и понимать, о чем они мечтают. Он одержим желанием произвести впечатление на покупателей продукции *Apple Computer*. Какой бы товар, выпускаемый его компанией, мы ни взяли, нам становится совершенно ясно, что кто-то когда-то задал себе вопрос: “Нельзя ли представить себе это как-то *по-другому*?” Идет ли речь о первом варианте компьютера Macintosh, iMac, iPod, плоском мониторе или даже об операционной системе Apple, большинство товаров, выпускавшихся этой компанией на протяжении трех последних десятилетий, благодаря своей архитектуре по меньшей мере на три шага опережает продукцию, выпускаемую конкурентами *Apple Computer*. Стив Джобс все время смотрит вперед и видит намного дальше своих конкурентов. Каждый раз вспоминая о нем, вы думаете: “Что еще новенького придет в голову этому неутомимому изобретателю?”¹

Как показывает история компании *Apple Computer*, компания должна уметь разрабатывать новые товары и эффективно управлять ими. 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 оказывается на рынке, его нельзя бросать на произвол судьбы. Необходимо уметь применять к нему правильные маркетинговые стратегии по мере того, как он про-

ходит разные стадии своего жизненного цикла: разработку, выведение на рынок, 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 приспособлять 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.

Стратегия разработки новых товаров

В условиях постоянно меняющихся запросов, технологий и конкурентного окружения компании для поддержания скорости своего роста и сохранения доходов недостаточно полагаться только на существующие товары. Следовательно, компания должна создавать новые товары и услуги. Новые товары появляются у компании за счет либо *приобретения* (покупки целой компании, патента или лицензии на производство чужого товара), либо *создания нового товара* (new product development) 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. Новые товары имеют огромное значение как для потребителей, так и для производителей товаров. «Новые товары нравятся потребителям и компаниям, — заявляет один из консультантов по новым товарам. — Потребителям новые товары нравятся потому, что они решают какие-то проблемы потребителей и вносят определенное разнообразие в их жизнь, а компаниям новые товары нравятся потому, что они являются одним из важнейших источников их роста».²

Создание нового товара. Процесс разработки оригинального изделия, улучшенных вариантов или модификации существующих товаров, а также новых марок силами собственного отдела научных исследований и разработок компании.

Новаторство — весьма рискованное дело. Например, на своей модели Edsel компания Ford потеряла, по оценкам специалистов, около 350 млн. долл. Примерно в 580 млн. долл. обошлась компании RCA неудача с плеером для видеодисков Selecta Vision. В 660 млн. долл. обошлась компании Texas Instruments попытка выйти на рынок домашних компьютеров. Несмотря на огромные инвестиции и более чем смелые заявления руководителей компании Segway, будто их компания запросто могла бы превзойти по своим масштабам Интернет, в течение 18 месяцев с начала выпуска новых транспортных средств Segway ей удалось продать лишь 6 тысяч своих таких транспортных средств, что составляет лишь ничтожную долю от запла-

нированных объемов продажи. По-видимому, *Segway* предстоит добиться гораздо большего, чем уже завоеванные ею ныне небольшие плацдармы в нишевых рынках, таких как перевозка туристов в пределах одного города и полицейские отделения.³

Новые товары продолжают терпеть неудачи в вызывающих беспокойство масштабах. Среди других дорогостоящих неудач с новыми товарами умудренных опытом компаний можно перечислить напиток *New Coke* (компания *Coca-Cola*), пиво *Eagle Snacks* (компания *Anheuser-Busch*), электронную почту *Zap Mail* (компания *Federal Express*), киноплёнку *Polarvision* (компания *Polaroid*), “бездымные” сигареты *Premier* (компания *R.J. Reynolds*), стиральный порошок *Chlorox* (компания *Chlorox*), сэндвичи *Arch Deluxe* (компания *McDonald's*) и новые смеси из молока и кукурузных хлопьев *Breakfast Mates* (компания *Kellogg*). Результаты ряда исследований показывают, что новые потребительские штучные товары (появляющиеся преимущественно за счет расширения существующего ассортимента) терпят неудачу в 80% случаев. Например, результаты одного исследования показали, что из всего количества новых товаров, ежегодно выводимых на рынок, через пять лет на рынке остается лишь 40% из них. Результаты другого исследования говорят о том, что 30% новых товаров производственного назначения терпят фиаско еще на стадии выведения на рынок. Так, примерно из 30 тысяч новых товаров (продукты питания, напитки и косметика), каждый год выпускаемых на рынок, от 70 до 90% терпят неудачу в течение первых 12 месяцев.⁴

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 разрабатывалась 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. Однако причины неудач ряда новых товаров представляются достаточно очевидными. Рассмотрим пример коллекции “*New Product Works*” (“Фабрика новых товаров”) Роберта Мак-Мата (*Robert McMath*).⁵

Если вы попадете в Выставочно-образовательный центр (*New Product Showcase and Learning Centre*) Роберта Мак-Мата, вам покажется, будто вы оказались в супермаркете из кошмарного сна. Здесь и кисло-сладкое пюре из свинины, и цыпленок в мадере, и фруктовое мороженое *Hot Scoop*, которое готовится в микроволновке, и аспирин *Ben-Gay*, и бездымные сигареты *Premier*, и пиво *Miller Clear*. А как насчет шампуня *Look of Buttermilk* или консервированного чесночного пирога, чипсов из пастернака или аэрозольной горчицы? Большая часть из представленных здесь 80 тысяч товаров была снята с производства. За каждым из них — напрасно потраченные деньги и разбитые надежды.

Сам Роберт Мак-Мат, гениальный куратор этой потребительской кунсткамеры, уверен, что даже провал, а может быть, особенно провал, — это, прежде всего, ценный урок. Демонстрируя очередной “шедевр” своей коллекции, Роберт часто спрашивает: “О чем же они думали?” Какие-то из компаний потерпели неудачу только

потому, что ассоциировали уважаемые во всем мире фирменные названия с чем-то таким, что абсолютно не соответствует характеру этих заслуженных брендов. Компания *Louis Sherry* известна своим богатым ассортиментом конфет и мороженого. А вот ее приправа для салата *No Sugar Added Gorgonzolla Cheese Dressing* совсем не вписывалась в традиционный ассортимент ее товаров. Во-первых, это был сыр, во-вторых, в нем не было сахара и, в-третьих, это была приправа к салату. Когда вы слышите название *Ben-Gay*, в первую очередь вы думаете об известном средстве, которое хорошо помогает при болях в суставах или спине. А можете представить себе, как вы глотаете аспирин *Ben-Gay*? Или что вы будете чувствовать, если вам придется пить фруктовый напиток *Exxon* или сок *Kodak*? Хлопья *Cracker Jack*, кетчуп *Smucker* и стиральный порошок *Fruit of the Loom* — это лишь немногие примеры неудачных попыток расширить семейство торговой марки. Так о чем же они думали, присваивая всемирно известные фирменные названия товарам, не имеющим ничего общего с устоявшимся имиджем этих брендов? Можно с уверенностью сказать, что перечисленные ниже новые товары были изначально обречены на неудачу только потому, что им были присвоены совершенно неадекватные фирменные названия. *Toaster Eggs* (“Яйца из тостера”) — огуречный спрей, отбивающий запах пота. *Health-Sea* (“Море здоровья”) — колбасный фарш. *Look of Buttermilk* (“Пахтообразный”) — шампунь. *Dr. Care Aerosol Toothpaste* (“Аэрозольная зубная паста «Доктор Забота»”). Вот уж действительно — о чем они только думают? (Или, точнее, каким местом они думают?)

Процесс разработки новых товаров

Таким образом, перед компанией стоит дилемма: с одной стороны, новые товары нужны, а с другой — шансов на успех новинок не так уж много. Вообще говоря, чтобы создавать новые товары, которые будут пользоваться успехом, компания должна понимать нужды своих потребителей, рынки и конкурентов и разрабатывать товары, которые представляют для потенциальных клиентов повышенную ценность. Решение указанной проблемы заключается в тщательном планировании каждого нового товара и налаживании систематического *процесса разработки новых товаров*. Основные этапы процесса разработки новых товаров представлены на рис. 9.1 и описаны ниже.

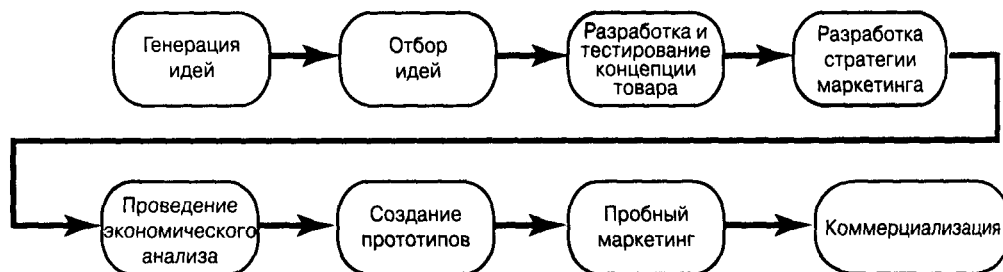


Рис. 9.1. Этапы создания новых товаров

Генерация идей

Создание нового товара начинается с генерации идей (*idea generation*) — систематического поиска идей новых товаров. Поток идей должен быть достаточно большим, позволяющим выбрать несколько перспективных предложений. По словам одного консультанта по менеджменту, компании в среднем “просеивают примерно 3 тысячи идей, прежде чем найдут ту, которая достойна воплощения на практике”. Например, в ходе одного из сеансов “мозгового штурма” в страховой компании *Prudential Insurance Company* на рассмотрение было предложено 1500 идей, из которых лишь 12 были признаны достойными практического воплощения.⁶

Существует много способов организовать постоянный поток идей для создания новинок. Главные из них — *внутренние источники, покупатели, конкуренты, дилеры, поставщики* и др.

Генерация идей. Систематически организованный поиск идей новых товаров.

Внутренние источники идей

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. 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 *Samsung* даже организовала специальный центр для внутреннего стимулирования и поддержки процесса разработки новых товаров. Речь идет о центре *Value Innovation Program (VIP)* в городе Сувон, Южная Корея. Центр *VIP* представляет собой базовую круглосуточную фабрику идей, в которой исследователи, конструкторы и технологи компании совместно трудятся над выработкой идей и процессов, связанных с производством новых товаров. В этом центре предусмотрены рабочие помещения, комнаты для отдыха, учебные аудитории, кухня и цокольное помещение со спортзалом и сауной. Почти еженедельно этот центр объявляет о появлении очередной, “лучшей в мире” или “крупнейшей в мире”, новинки. К числу идей, недавно вышедших из стен этого центра *VIP*, относятся 102-дюймовый плазменный телевизор с повышенной четкостью изображения и процесс 30-процентного сокращения материальных затрат на многофункциональном принтере. Этот центр помог компании *Samsung*, известной когда-то как изготовитель дешевых товаров (зачастую представляющих собой подделки известных брендов), стать одной из самых новаторских и прибыльных компаний в мире, специализирующихся на производстве потребительской электроники.⁷

Далеко не у всех компаний есть подобные “инновационные инкубаторы”. Однако практически каждая компания может получать свежие идеи от своих сотрудников. Недавний опрос мелких компаний показал, что три четверти из них прямо поощряют высказывание работниками предложений, касающихся новых товаров и услуг. Более половины этих мелких компаний поощряют премиями тех работников, чьи идеи были реализованы на практике.⁸

Любой работник компании может предложить ценную идею, связанную с производством новых товаров. “Большинство компаний исходит из того, что выдающиеся идеи могут предлагаться лишь выдающимися умами: каким-нибудь эксцентричным изобретателем, дальновидным боссом или основателем компании, на которого вдруг снизошло озарение”, — говорит один аналитик. Однако в современном динамичном и высококонкурентном окружении “инновации не могут и не должны ограничиваться лишь подходом «сверху вниз», а генерация плодотворных идей должна стать делом каждого работника компании”⁹

Внешние источники идей

Множество прекрасных идей для создания новинок компания получает, общаясь со своими клиентами. Проведение разнообразных исследований позволяет выявить потребности и пожелания клиентов; анализ вопросов и жалоб — создать новые товары, лучше удовлетворяющие существующие потребности; встречи инженеров и продавцов с покупателями — получить всю информацию из первых рук, т.е. от непосредственных потребителей. Компании могут многому научиться, просто наблюдая за покупателями и общаясь с ними.

Именно так поступила компания *LEGO*, когда пригласила 250 своих покупателей-энтузиастов посетить нью-йоркский офис *LEGO*, чтобы оценить новые разработки компании. “Мы, конечно же, не придавали этому особого значения”, — говорит один из приглашенных энтузиастов *LEGO*, инженер компании *Intel* из Портленда. Однако группа предложила *LEGO* множество оригинальных идей, многие из которых компания воплотила на практике. “Мы изготовили именно то, что они нам предложили”, — говорит один из руководителей *LEGO*. В результате появился набор “*Santa Fe Super Chief*”. Благодаря “устной рекламе”, которой добровольно занялись эти 250 покупателей-энтузиастов, *LEGO* продала первые 10 тысяч новых изделий менее чем за две недели — без какого-либо дополнительного маркетинга.¹⁰

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. Именно от своих потребителей косметическая компания *Avon* узнала 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 отпугивания насекомых. В то время как одни потребители принимают ванну, наслаждаясь ароматом масла, другие используют то же косметическое средство как защиту 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 ультрафиоле-

товых лучей), который предлагает три уровня защиты: защиту от насекомых, защиту от воздействия ультрафиолетовых лучей SPF 15 и защиту от пересыхания кожи.¹¹

Наконец, некоторые компании даже предоставляют клиентам соответствующие инструменты и ресурсы, с помощью которых они разрабатывают свои товары. Говорит один эксперт: «Клиент — не только всему голова. В наши дни он еще и руководитель исследований рынка, руководитель проектно-конструкторских работ и руководитель разработки новых изделий».¹² Например, компания *Electronic Arts (EA)*, специализирующаяся на разработке компьютерных игр, обратила внимание на то, что ее клиенты пытаются разрабатывать новый контент для уже существующих игр и размещают его в Интернете, предлагая его для бесплатного пользования другим любителям компьютерных игр. Компания начала комплектовать свои игры базовыми инструментами разработки игр и знакомить своих разработчиков с идеями, предложенными любителями компьютерных игр, чтобы они могли воспользоваться этими идеями при разработке новых игр. «Любители компьютерных игр оказали огромное влияние на разработку новых компьютерных игр, — говорит один из руководителей EA, — в результате чего наши игры стали еще лучше».¹³

Однако при разработке новых товаров компаниям все же не следует слишком полагаться на предложения, высказываемые потребителями. Когда речь идет о некоторых категориях товаров, особенно о товарах, отличающихся высокой технической сложностью, потребители очень часто сами не знают, в чем они нуждаются. «Просто давать людям то, что они хотят, — далеко не всегда достаточно, — утверждает один консультант по управлению инновациями. — Людям нравятся приятные неожиданности. Очень часто они хотят чего-то такого, что превосходит их ожидания, такого, о чем они даже не мечтали».¹⁴

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.

Дистрибьюторы, поставщики и прочие источники также помогают в поиске новых идей. Торговые посредники, находясь в непосредственной близости к рынку конечных потребителей, стали 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 стоит воспользоваться при создании новых товаров. Источниками идей являются 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.

Некоторые компании, испытывающие нужду в идеях, связанных с производством новых товаров и реализацией этих идей в виде конкретных разработок, обращаются за помощью к сторонним проектно-конструкторским фирмам, таким как *IDEO* и *Frog Design*. Например, *Frog Design* помогла компании *Tipperware* найти решение типичной проблемы, с которой сталкивается большинство потребителей: приведение в порядок кладовой, заполненной беспорядочно сваленными друг на

друга пластиковыми емкостями и контейнерами, и поиск подходящей крышки для каждой из этих емкостей и контейнеров. *Frog Design* разработала для *Tipperware* серию FlatOut, которая представляет собой набор гибких контейнеров, которые можно сделать плоскими, штабелировать и хранить в таком виде, причем к каждому контейнеру прикреплена его “родная” крышка. Этот новый товар получил несколько престижных наград за удачную конструкторскую разработку.¹⁵

Отбор идей

Цель этапа генерации идей состоит в том, чтобы предложить их как можно больше. Цель последующих этапов — *уменьшить* это количество. Первый шаг на этом пути — **отбор идей** (*idea screening*), который помогает максимально рано выбрать из массы проектов несколько осуществимых, на которых в дальнейшем стоит сосредоточить внимание. Стоимость создания нового товара быстро возрастает от этапа к этапу, поэтому компании надо 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.”

Отбор идей. Этап создания новых товаров, призванный выявить и отсеять непригодные идеи на ранних стадиях.

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 *Као*, крупнейшей в Японии компании, занимающейся потребительскими товарами, такой комитет требует ответов 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 (*product concept*). Понятия *идея*, *концепция* и *имидж товара* имеют вполне определенный смысл и их нельзя путать. *Идея товара* — это общее описание товара, который ком-

пания 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.

Концепция товара. Идея товара, разработанная и сформулированная с точки зрения значимых для покупателей характеристик.

Разработка концепции

Предположим, компания *DaimlerChrysler* 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. В настоящее время *DaimlerChrysler* проводит дорожное тестирование модели NECAR 4 (New Electric Car), субкомпактного прототипа, и планирует начать производство первых автомобилей на новом топливе в 2004 году. Созданный на базе крошечного Mercedes A-Class новый автомобиль быстро разгоняется до скорости 145 км в час и может проехать без дозаправки 450 км. Это выгодно отличает его от электромобилей, работающих на обычных батареях, которым после 130 км пробега требуется подзарядка, которая может отнять от 3 до 12 часов.¹⁶

Задача *DaimlerChrysler* — развить идею этого нового товара в разные концепции товара, выяснить степень привлекательности каждой из них и выбрать лучшую. Для автомобиля, работающего на подобном топливе, она могла бы разработать, например, такие концепции товара.

- *Концепция 1.* Сравнительно недорогой автомобиль среднего класса для использования 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 для экологически сознательных потребителей, которых интересует средство передвижения с невысоким расходом топлива и низким уровнем загрязнения.
- *Концепция 4.* Высококласный “внедорожник”, который придется по душе тому, кому нравится комфорт, обеспечиваемый вместительными “внедорожниками”, но сокрушается по поводу чрезмерной “прожорливости” таких автомобилей.

Тестирование концепции

Тестирование концепции. Тестирование концепций новых товаров с привлечением группы целевых потребителей, чтобы уяснить, насколько привлекательными для потребителей являются эти концепции.

Тестирование концепции (concept testing) — это проверка воздействия концепции на группы целевых потребителей, которых знакомят со словесным описанием или с опытными образцами. Так, приведенную выше концепцию 3 можно представить следующим образом.

Малогобаритный электромобиль на топливных элементах, простой 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 145 км в час, 4 л топлива хватает для поездки на расстояние 100 с лишним километров. В отличие от других электромобилей не нуждается в подзарядке. Стоимость с полным комплектом оборудования — 25 тыс. долл.

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.

Когда покупатели ознакомились с концепцией, их можно попросить высказать свое мнение, ответив на вопросы, приведенные в табл. 9.1. 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 9.1. 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 на топливных элементах по сравнению с обычным автомобилем?
 4. Каковы, на ваш взгляд, основные преимущества электромобиля на топливных элементах по сравнению с электромобилем на аккумуляторных батареях?
 5. Какие технические характеристики этой машины вы предложили бы усовершенствовать?
 6. Для каких целей вы предпочли бы использовать электромобиль, а не обычный автомобиль?
 7. Какова, по вашему мнению, приемлемая цена электромобиля?
-

Окончание табл. 9.1

-
8. Кто будет участвовать в принятии решения о покупке такого автомобиля?
Кто будет им пользоваться?
 9. Купили бы вы такой автомобиль? (Скорее всего, да; Вероятно, да; Вероятно, нет;
Скорее всего, нет)
-

Большинство компаний предпочитают проверять концепцию товара, прежде чем запускать его в производство. Например, *AcuPOLL*, глобальная исследовательская компания, специализирующаяся на формировании брендов, ежегодно тестирует тысячи концепций новых товаров. При проведении исследования выясняется мнение потребителей о новизне товара, его отличиях от аналогичных товаров, суждение о соотношении потребительской стоимости и цены и, естественно, то, насколько потребитель заинтересован в покупке нового товара. Недавнее исследование концепций новых продуктов питания показало, что печенье *Oreo Chocolate Cones* компании *Nabisco*, оценивается потребителями на А+, а это значит, что потребители считают этот товар особенным, они непременно хотят его попробовать и купить. Другие концепции были оценены не так высоко. Средство для дезинфекции зубных щеток *Nubrush* от *Applied Microdentics* получило оценку F. Потребители сочли цену *Nubrush* завышенной, да и проблема «инфицированных» зубных щеток большинство из них не очень беспокоила. Еще одной концепцией, которой не очень-то повезло, была концепция маринада компании *Chef Williams 5 Minute Marinade*. К маринаду прилагается шприц, с помощью которого его вводят в мясо. «Мне не хотелось бы увидеть его на полках бакалейных магазинов, — комментирует: один из руководителей *AcuPOLL*. — Некоторым покупателям неприятна сама мысль вводить что-то в мясо с помощью шприца. Да и предложение использовать шприц не всегда воспринимается однозначно».¹⁷

Разработка стратегии маркетинга

Предположим, тестирование показало наибольшую привлекательность концепции 3. Теперь предстоит разработать стратегию маркетинга (*marketing strategy development*) нового автомобиля.

Разработка стратегии маркетинга. Разработка первоначальной маркетинговой стратегии для нового товара, базирующейся на концепции этого товара.

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 эк-

сплуатации, простой 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 млн. долл. Во второй год планируется продать 120 тысяч автомобилей с прибылью 25 млн. долл.

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 20 тыс. долл. с 15-процентной скидкой для дилеров. Дилеры, продавшие в месяц свыше десяти автомобилей, получают дополнительную скидку 5% с каждого проданного в этом месяце автомобиля. Рекламный бюджет составит 20 млн. долл. и будет поровну поделен между общенациональной и местной рекламными кампаниями. В рекламе основной упор будет сделан на простоте в управлении и экологической безвредности машины. В течение первого года на маркетинговые исследования будет выделено 100 тыс. долл.; 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 приводится 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 тыс. долл. в год.

Экономический анализ

Теперь, когда концепция товара и маркетинговая стратегия сформулированы, возникает вопрос: какими же будут показатели объемов продаж, доли рынка и прибыли от продажи нового товара и будут ли они соответствовать запланированной в проекте маркетинговой стратегии? Процедура поиска ответа носит название экономического анализа (business analysis). 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-исследовательские разработки, производство, бухгалтерский

и финансовый учет. Полученные данные используются для оценки финансовой привлекательности нового товара.

Экономический анализ. Прогноз и оценка объемов продаж, издержек и прибыли от продажи нового товара; экономический анализ выполняется для того, чтобы выяснить, соответствуют ли эти факторы задачам, которые поставила перед собой компания.

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 (product development) — первых опытных образцов; созданием прототипов занимается технологический или научно-исследовательский отдел. Следует помнить, что с этого момента расходы на разработку товара существенно возрастают. На этом этапе станет ясно, осуществима ли идея на практике.

Создание прототипов. Процесс создания на основе концепции товара первых опытных образцов, в ходе которого становится ясно, осуществимы ли на практике идеи, заложенные в концепции.

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 создания удачного образца, колеблется от нескольких дней до нескольких лет.

Зачастую готовые прототипы подвергаются испытаниям в лабораторных и полевых условиях, цель которых — убедиться, что изделие работает безопасно и надежно или что оно действительно будет представлять ценность для потребителей. Рассмотрим некоторые примеры испытаний в полевых условиях.¹⁸

Тук-тук-тук. За закрытой дверью полуподвального помещения элегантной парижской штаб-квартиры компании *Louis Vuitton* механическая рука поднимает коричневую сумку, нагруженную 8-фунтовым весом, примерно на полметра над полом, а затем отпускает ее. Эти методические подъемы и опускания будут продолжаться в течение четырех суток. Мы находимся в оборудованной по последнему слову техники испытательной лаборатории компании *Louis Vuitton*, в которой знаменитая на весь мир продукция этой компании подвергается жесточайшим пыткам. Еще одна установка, находящаяся в этой лаборатории, бомбардирует сумки ультрафиолетовыми лучами, проверяя устойчивость сумок к выгоранию под воздействием палящих лучей солнца. Третья установка проверяет надежность замка-молнии, закрывая и открывая его 5 тысяч раз. Здесь есть даже специальная механизированная рука, которая держит сумку за ручку и отчаянно трясет ею, проверяя, не отвалится ли у сумки ручка после нескольких часов такой тряски.

В компании *Gillette* почти каждый работник участвует в тестировании новых товаров. Каждый рабочий день в *Gillette* 200 добровольцев из разных отделов приходят на работу небритыми и сразу же отправляются в специальную лабораторию, оборудованную небольшими кабинками с зеркалом и раковиной. Там они получают инструкции от сотрудников лаборатории относительно того, какими лезвиями, кремом для бритья или лосьоном после бритья им предстоит сегодня пользоваться. Добровольцы оценивают лезвия с точки зрения их остроты, гладкости скольжения по коже и удобства использования. В душевой, расположенной по соседству, женщины-добровольцы выполняют тот же ритуал со своими ногами, подмышками и тем, что в компании деликатно называют “область бикини”. “Мы ежедневно проливаем кровь для того, чтобы во время домашнего бритья не пролилась ни одна капля вашей крови”, — говорит один из работников *Gillette*.

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

Пробный маркетинг. Стадия разработки нового товара, на которой соответствующий товар и маркетинговая программа проходят проверку в условиях, близких к рыночным.

Прототипы, успешно выдержавшие тест на качество и надежность и тесты с участием покупателей, переходят в стадию пробного маркетинга (*test marketing*), на которой товар и маркетинговая 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 могут быть огромными. Он отнимает 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 ассортимента группы или копировании удачных товаров конкурента.

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

McDonald's потратила два года на пробный маркетинг концепции “красного ящика” (*redbox*) — автоматизированных киосков по прокату DVD. Такие киоски должны были устанавливаться в ресторанах *McDonald's* и в супермаркетах крупнейших городов Соединенных Штатов. В этих киосках потребители могли с помощью своих дебетовых или кредитных карточек брать DVD напрокат по цене \$1 за каждые сутки. Основываясь на успехе этого пробного маркетинга (тесты проводились только в Денвере), киоски *redbox* теперь используются во многих городах Соединенных Штатов, а на их долю приходится более 15% всего проката DVD.¹⁹

Несмотря на то что затраты на пробный маркетинг могут быть достаточно высокими, они чаще всего оказываются гораздо меньшими в сравнении с издержками, обусловленными совершением крупной ошибки. Тем не менее пробный маркетинг еще не является гарантией успеха. Например, компания *Procter & Gamble* в течение пяти лет выполняла пробный маркетинг своего оттеночного шампуня *Fit* и течение трех лет — косметических средств *Olay*. Хотя пробный маркетинг указывал на то, что эти товары будут пользоваться успехом у потребителей, *Procter & Gamble* пришлось отказаться от их дальнейшего выпуска уже вскоре после полномасштабного выхода на рынок.²⁰

Компании-производители могут выбрать один из трех вариантов пробного маркетинга — стандартный пробный маркетинг, контролируемый пробный маркетинг или моделируемый пробный маркетинг.

Стандартная процедура пробного маркетинга

При использовании стандартного пробного маркетинга компания определяет несколько показательных контрольных городов, проводит в них полную маркетинговую кампанию и использует для оценки эффективности товара мониторинг продаж в магазинах, исследование потребительской и дистрибьюторской аудитории и т.д. Полученные результаты используют для прогнозирования объемов продаж и прибыли в общенациональном масштабе, выявления возможных проблем с товаром и отладки маркетинговой программы.

У стандартной процедуры есть несколько недостатков. Нередко она обходится недешево (в среднем — в 2 млн. долл., часто же цифра значительно выше) и отнимает много времени, в некоторых случаях до трех лет. Когда после всего оказывается, что в ней не было необходимости, компания теряет многие месяцы, в течение которых она могла бы продавать товар и получать прибыль. Результаты тестов, проводимых по стандартной процедуре, становятся легкой добычей конкурентов; более того, конкуренты нередко стремятся исказить результат, снижая цены на свою продукцию, стимулируя сбыт своих товаров и даже скупая тестируемый товар. Наконец, пробный маркетинг дает соперникам возможность подробно ознакомиться с новым товаром до того, как он попадет на рынок, и время, достаточное, чтобы подготовить оборону, а иногда и нанести контрудар. Осветлитель кофе компании *Carnation Coffee-Mate* тестировался в течение шести лет. За это время конкурирующая фирма *Cadbury* успела создать собственный продукт *Marvel*, оказавшийся достойным соперником *Coffee-Mate* на британском рынке.

Но, несмотря на эти недостатки, стандартный пробный маркетинг все еще остается самым распространенным методом исследования основного рынка. Однако в настоящее время многие компании предпочитают более быстрые и дешевые методы контролируемого и моделируемого пробного маркетинга.

Контролируемый пробный маркетинг

В некоторых исследовательских компаниях есть контрольные списки магазинов, согласных за вознаграждение продавать новые товары. Компания, тестирующая новый товар, определяет необходимое ей количество магазинов и их географическое местоположение. Исследовательская компания доставляет товар магазинам-участникам и регулирует в соответствии с определенными планами размещение товара на полках и количество отводимого ему места на прилавках, оформление и мероприятия по стимулированию сбыта в местах обслуживания покупателей, а также уровень цен. Результаты продажи отслеживаются, чтобы выявить влияние этих факторов на спрос. Системы контролируемого пробного маркетинга, подобные Scantrack компании *Nielsen* и BehaviorScan компании *Information Resources, Inc. (IRI)*, следят за поведением людей — от просмотра телевизора до кассового аппарата в магазине.

У *IRI*, например, есть списки контрольных покупателей в тщательно отобранных городах. Эти покупатели регистрируют все свои покупки, предъявляя специальную идентификационную карточку в момент расчета за покупки у кассового аппарата в магазинах, участвующих в этой программе, и пользуясь ручным сканером у себя дома для регистрации покупок в магазинах, не участвующих в этой программе.²¹ *IRI* использует микрокомпьютеры для отслеживания в контролируемых семьях просматриваемых телевизионных программ и может передавать на телевизионные приемники участников контрольного списка специальные коммерческие передачи.

Подробная информация, полученная путем электронного сканирования во время покупок каждого посетителя, поступает в центральный компьютер, где объединяется с демографической информацией, сведениями о просмотре телепередач и ежедневно сообщается в компанию. Таким образом, система BehaviorScan при испытаниях новых товаров предоставляет отчеты по каждому магазину за каждую неделю продаж. А поскольку сканеры записывают информацию об определенных покупках индивидуальных покупателей, система может также давать информацию о повторных покупках и реакции различных покупателей на новые товары, их рекламу и прочие элементы маркетинговой программы.

Контролируемый пробный маркетинг отнимает меньше времени, чем стандартный (от шести месяцев до одного года) и обычно стоит дешевле (годовое испытание системой BehaviorScan стоит от 200 тыс. до 2 млн. долл.). Однако некоторые компании озабочены тем, что ограниченный объем выборки используемых исследовательской службой небольших городов и контрольных покупателей бывает нерепрезентативным для рынков их товаров и их целевых покупателей. Кроме того, как и в случае стандартного пробного маркетинга, контролируемый пробный маркетинг позволяет конкурентам познакомиться с новым товаром компании.

Моделируемый пробный маркетинг

Компании могут также испытывать новые товары в моделируемой покупательской среде. Компания или исследовательская фирма показывает выбранным покупателям рекламные материалы разнообразных товаров, включая испытываемый новый товар. Она предоставляет покупателям некоторую сумму и приглашает их в настоящий или бутафорский магазин, в котором они могут использовать деньги для покупки товаров или оставить их себе. Исследователи отмечают, сколько покупателей покупают новый товар и товары конкурентов.

Такое моделирование определяет меру успеха товара и эффективности рекламных мероприятий по сравнению с рекламой конкурентов. Затем исследователи спрашивают покупателей о причинах сделанных или не сделанных покупок. Через несколько недель они опрашивают покупателей по телефону, чтобы определить отношение к товару, его использование, степень удовлетворения товаром и намерения сделать повторную покупку. Используя сложные компьютерные модели, исследователи затем, экстраполируя результаты такого моделируемого пробного маркетинга, прогнозируют объем продаж в общенациональном масштабе. В настоящее время маркетологи нередко обращаются к высоким технологиям, таким как виртуальная реальность и Интернет.

Моделируемый пробный маркетинг лишен ряда недостатков стандартного и контролируемого пробного маркетинга. Обычно он обходится значительно дешевле (от 35 до 75 тыс. долл.), может проводиться в течение восьми недель и сохраняет новый товар в тайне от конкурентов. Все же вследствие малых выборок и неестественности обстановки совершения покупки многие маркетологи не считают результаты моделируемого пробного маркетинга столь же точными и надежными, как развернутые исследования в реальной жизни.

Тем не менее моделируемый пробный маркетинг широко применяется в качестве «предварительного теста» рынков. Поскольку такие исследования недороги и оперативны, один или несколько тестов предпринимаются для быстрой оценки нового товара или его маркетинговой программы. Если результаты предварительного исследования положительны, товар можно выпускать на рынок без дальнейших испытаний. Если результаты отрицательны, стоит либо отказаться от товара, либо существенно его усовершенствовать и повторно испытать. Если результаты обнадеживающие, но неопределенные, товар и маркетинговую программу можно исследовать дальше методами контролируемого или стандартного пробного маркетинга.

Коммерциализация

Коммерциализация. Освоение серийного производства и выпуск нового товара на рынок.

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 — фазу коммерциализации (commercialization), или выведения нового товара на рынок, которая потребует значительных затрат. Компании

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 млн. долл. Например, когда компания *Procter & Gamble* выпустила свой новый бритвенный станок с шестью лезвиями Fusion, она потратила 1 млрд. долл. (!) на проведение глобальной маркетинговой кампании (из этой суммы 300 млн. долл. были потрачены на проведение маркетинговой кампании в Соединенных Штатах).²²

Компания, выводящая новый товар на рынок, должна прежде всего выбрать для этого *подходящий момент*. Если новый электромобиль компании *DaimlerChrysler* 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 на 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. Например, компания *Procter & Gamble*, приступив к выпуску своего нового бритвенного станка Gillette Fusion, охватила продажами этого товара сразу всю территорию Соединенных Штатов. Эта кампания началась в 2006 году с размещения рекламы на матчах за Суперкубок по американскому футболу, что обошлось *Procter & Gamble* более чем в 6 млн. долл. В течение первой недели с момента выхода Gillette Fusion на рынок *Procter & Gamble* организовала в магазинах США примерно 180 тысяч специальных витрин для этого товара. Через три месяца осведомленность потребителей о бренде Fusion превысила 60%, а на долю этого нового бренда пришлось 44% прироста продаж многоразовых бритвенных станков в США.²³

Компании, располагающие международными системами дистрибьюторских центров, могут выводить новые товары на рынок одномоментно в глобальном масштабе. Именно так *Procter & Gamble* поступила со своей новой дешевой зубной щеткой с питанием от батарейки SpinBrush. Предприняв молниеносную — и весьма успешную — атаку в глобальном масштабе (самую молниеносную атаку в глобальном масштабе за всю историю существования *Procter & Gamble*), компания охватила своим новым товаром сразу 35 стран. Столь стремительная экспансия сокрушила конкурирующий бренд Actibrush (компания *Colgate*). В течение года с момента вывода зубной щетки SpinBrush на международные рынки объемы продажи этой торговой марки в два раза превысили объемы продажи Actibrush.²⁴

Управление разработкой новых товаров

Процесс разработки новых товаров, схематически изображенный на рис. 9.1, представляет важнейшие виды деятельности, связанные с поиском, разработкой

и выведением новых товаров на рынок. Однако разработка новых товаров не сводится лишь к определенной последовательности этапов. Компании должны применять целостный подход к управлению этим процессом. Успешная разработка новых товаров невозможна без приложения клиенто-центрических, коллективных и систематических усилий.

Клиенто-центрическая разработка новых товаров

Разработка новых товаров должна носить клиенто-центрический характер. Иными словами, придумывая и разрабатывая любой новый товар, компания должна помнить, прежде всего, о том, что этот товар предназначен для потенциальных клиентов компании. Между тем многие компании забывают об этом, целиком полагаясь на техническую сторону дела, т.е. на исследования, проводимые в их научно-исследовательских лабораториях. Но подобно любым другим аспектам маркетинга, успешная разработка новых товаров начинается с глубокого уяснения нужд потенциальных клиентов компании и всего того, что представляет для них ценность. Клиенто-центрическая разработка новых товаров (customer-centered new-product development) сосредоточивается на изыскании новых способов решения проблем, которые волнуют клиентов, и создании у клиентов впечатлений, которые приносят им большее удовлетворение.

Клиенто-центрическая разработка новых товаров. Разработка новых товаров, которая сосредоточивается на изыскании новых способов решения проблем, которые волнуют клиентов, и создании у клиентов впечатлений, которые приносят им большее удовлетворение.

Результаты одного из недавних исследований показали, что наиболее успешными новыми товарами являются такие товары, которые заметно отличаются от своих предшественников (т.е. “дифференцированы”), решают серьезные проблемы, которые волнуют клиентов, и обеспечивают такое предложение ценности, перед которым клиенты не могут устоять.²⁵ Таким образом, о каких бы товарах ни шла речь (начиная с чистящих средств для ванн, раковин и унитазов и заканчивая двигателями для реактивных самолетов), новаторские компании нашего времени не замыкаются в своих научно-исследовательских лабораториях, а “идут в народ” в поисках новой потребительской ценности. Рассмотрим следующие примеры.²⁶

Практически все работники *Procter & Gamble*, начиная с бренд-менеджеров и заканчивая главным исполнительным директором, отыскивают свежие идеи процессе общения со своими потенциальными клиентами, которые покупают товары этой компании и пользуются ими. Когда одна из групп разработчиков взялась за решение проблемы “повторного изобретения чистящих средств и инструментов для уборки ванной комнаты”, она начала с изучения конкретного опыта своих потенциальных клиентов. Члены этой группы потратили много часов, наблюдая за тем, как люди убирают свои ваннские комнаты. Основное внимание они сосредоточили на так называемых “экстремальных пользователях”, начиная с профессиональных уборщиков помещений, которые пытались ногтя-

ми соскрести особо загрязненные места, и заканчивая четырьмя холостыками, которые мыли пол в ванной комнате, намотав на конец длинной палки грязное полотенце. Разработчики понимали, что в случае, если бы им удалось удовлетворить потребности этих “экстремальных” категорий пользователей, они могли бы считать свою задачу выполненной. Одна замечательная идея — инструмент для уборки ванной комнаты в виде раздвижной (телескопической) палки, с помощью которого можно было бы убирать не только пол, но и стены ванной комнаты и доставать до самых отдаленных уголков, — тотчас же получила горячее одобрение. Потребителям понравился прототип, созданный разработчиками. Кое-кто даже отказывался возвращать его разработчикам, которые предоставили это устройство потребителям во временное пользование. Эта идея нашла свое воплощение в устройстве для уборки ванной комнаты Mr. Clean Magic Reach, которое пользовалось огромным успехом у покупателей.

Компания GE планирует внедрить мышление, характерное для клиенто-центрической разработки новых товаров, буквально во все свои подразделения. Руководители подразделения GE Money — которое предлагает кредитные карточки, ссуды и другие решения финансовых проблем потребителей — недавно предприняли путешествие по Сан-Франциско. Во время этого путешествия они наблюдали, как люди пользуются деньгами: где они получают деньги, как они тратят их и даже как они их носят. Аналогично, чтобы раскрыть творческий потенциал 15 высших руководителей подразделения GE, специализирующегося на разработке двигателей для реактивных самолетов, компания отправила их пообщаться в неформальной обстановке с пилотами и механиками самолетов. “Мы даже встречались с командой, которая пилотирует личный самолет Ларри Флинта, — говорит менеджер, который организовывал это мероприятие. — Это оказалось неплохим способом заставить наших руководителей лучше понять нужды клиентов компании и повысить их способность к принятию новаторских решений”.

Таким образом, клиенто-центрическая разработка новых товаров начинается с решения проблем, волнующих клиентов, и заканчивается тем же. Примерно то же самое имеет в виду один эксперт, который задает такой риторический вопрос: “Что же такое, в конце концов, инновация, если не товары и услуги, которые олицетворяют собой новаторские решения, удовлетворяющие насущные потребности клиентов?”²⁷

Коллективная разработка новых товаров

Разработка удачных новых товаров невозможна также без межфункциональных усилий, предпринимаемых в масштабе всей компании. Некоторые компании организуют процесс разработки новых товаров в виде строго упорядоченной последовательности этапов, представленных на рис. 9.1, начиная с генерации идей и заканчивая коммерциализацией. 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,

позапный 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.

Коллективная разработка новых товаров. Метод разработки новых товаров, предполагающий тесное сотрудничество между различными подразделениями компании и совмещение во времени нескольких этапов разработки, что позволяет сэкономить время и повысить эффективность работы.

Чтобы как можно быстрее вывести на рынок свои новые товары, многие компании используют метод **коллективной разработки новых товаров** (*team-based new-product development*). Этот подход предполагает тесное сотрудничество между различными подразделениями 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 не формулирует какой-либо 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 коллективной разработки, если одна функциональная группа сталкивается с проблемой, она работает над ее преодолением, пока остальные двигаются дальше.

Однако параллельный подход имеет и свои ограничения. Сверхбыстрая разработка товара может оказаться более рискованной и дорогостоящей, чем медленная, но упорядоченная 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, сочетающие клиенто-центрическую разработку новых товаров с методом коллективной разработки новых товаров, получают серьезные конкурентные преимущества. Они способны оперативнее реагировать на изменения вкусов потребителей и запрашивать более высокие цены за более современный дизайн своих товаров (см. врезку “Маркетинг в действии 9.1”).

Систематическая разработка новых товаров

Наконец, процесс разработки новых товаров должен носить целостный и систематический (а не бессистемный и хаотический) характер. В противном случае удастся выявить лишь незначительное число новых идей, тогда как многие ценные идеи так и не будут сформулированы. Чтобы избежать подобных проблем, компания должна внедрить у себя *систему управления инновациями*, предназначенную для сбора, изучения и оценки идей, связанных с разработкой новых товаров, а также для управления ими.

Маркетинг в действии 9.

***Electrolux*: искусство получать прибыль на основе клиентоцентрической и коллективной разработки новых товаров**

Вы никогда не встретитесь в реальной жизни с Кэтрин, Анной, Марией или Моникой, которые часто упоминаются в разговорах между сотрудниками компании *Electrolux*. Однако будущий успех этого шведского производителя домашней бытовой техники *Electrolux* в значительной мере зависит от того, что думают перечисленные выше женщины. Кэтрин, например, обожает приводить в порядок свой дом. Ей пришлось по душе идея загружать корзинку с грязным бельем непосредственно в стиральную машину, вместо того чтобы вынимать вещи, одна за другой, из этой корзинки и загружать их в стиральную машину. Компания охотно взялась за рассмотрение этой идеи и изучение возможности ее практического воплощения.

Кто же такая эта Кэтрин и все остальные упомянутые нами женщины? Вообще говоря, это, так сказать, собирательные типы потребителей. Это типичные, обобщенные персонажи, профили которых были сформированы в результате проведения углубленных интервью примерно с 160 тысячами потребителей со всего мира. Чтобы спрогнозировать потребности этих мифических потребителей, 53 работника *Electrolux*, объединившись в бригады, включавшие конструкторов, инженеров-технологов и маркетологов, представивших разные подразделения компании, собрались в ноябре в Стокгольме для проведения недельного сеанса мозгового штурма. Бригада под условным названием Кэтрин начала свою работу с вырезания фотографий из кипы журналов и наклеивания их на специальные доски. Рядом с фотографией женщины, одетой в превосходно скроенный костюм, они указали некоторые из характеристик Кэтрин: деловая, вечно куда-то спешащая и постоянно чем-то озабоченная.

С помощью этих собирательных персонажей разработчики новых товаров *Electrolux* пытаются предложить идеи, которые помогли бы им создать очередную серию товаров, в которых остро нуждаются потребители. Такой подход к разработке новых товаров пока еще является необычным для *Electrolux*, однако этим новшества в *Electrolux* отнюдь не ограничиваются. Когда новый главный исполнительный директор *Electrolux* Ханс Страберг (Hans Straberg) в 2002 году взял бразды правления этой компанией в свои руки, *Electrolux* — которая продает свою продукцию под торговыми марками *Electrolux*, *Eureka* и *Frigidaire* — была вторым в мире (после компании *Whirlpool*) производителем домашней бытовой техники. Издержки компании неумолимо росли, а ее продукция постепенно вытеснялась с рынка более дешевыми товарами из Азии и Восточной Европы. Конкуренция в Соединенных Штатах, где *Electrolux* обеспечивала до 40% объемов продажи своей продукции, носила ожесточенный характер. Акции *Electrolux* стремительно обесценивались.

Хансу Страбергу нужно было принимать радикальные меры по исправлению ситуации, особенно в области разработки новых товаров. Ханс Страберг начал с ломки барьеров между разными подразделениями своей компании. Он заставлял своих конструкторов, инженеров-технологов и маркетологов работать совместно над созданием новых товаров. Он также призывал всех своих сотрудников сосредоточить свое внимание на нуждах клиентов компании. Ханс Страберг решил, что его компания должна стать "лидером своей отрасли с точки зрения систематической разработки новых товаров, базирующейся на глубоком понимании нужд потребителей".

Например, на упомянутом нами стокгольмском сеансе мозгового штурма руководитель группы Ким Скотт (Kim Scott) заставлял каждого из членов своей группы "представить себя в роли Кэтрин". В комнате, где проводится сеанс мозгового штурма, кипят нешуточные страсти и ведется оживленная дискуссия. Идеи, высказываемые участниками мозгового штурма, уточняются, один за другим на доске рисуются графики, схемы и диаграммы. Группа останавливается на трех концепциях: Breeze — устройство для глажки брюк, которое не только предварительно пропаривает их, но и удаляет пятна; Ironing Center — также устройство для глажки, которое подходит для глажки не только брюк, но и рубашек; и Ease — стиральная машина, в барабан которой можно загружать непосредственно корзину с грязным бельем.

Половина группы уходит в цех, чтобы заняться изготовлением прототипа Breeze, тогда как другая половина остается на месте, чтобы составить маркетинговый план. В течение следующего часа конструктор Леннарт Йоханссон (Lennart Johansson) усиленно трудится над куском полиуретана, вырезая и шлифуя его до тех пор, пока этот кусок не превращается в нечто, напоминающее гибридный электрической отвертки и ручного пылесоса. Вообще говоря, конструкторам хотелось бы, чтобы Breeze был несколько поменьше, но инженер Джузеппе Фрукко (Giuseppe Frusco) напоминает о том, что в Breeze необходимо предусмотреть дополнительное место, в котором можно было бы установить зарядное устройство для этого 1500-ваттного приспособления.

Для ветеранов *Electrolux*, таких как Джузеппе Фрукко, который работает в одном из подразделений этой компании, находящемся в городе Порция (Италия), такое динамичное групповое мышление является приятной переменной рода деятельности: "Мы никогда раньше не разрабатывали новую продукцию таким коллективным способом, — говорит он. — Конструкторы приходили к нам с уже готовыми решениями, которые нам предстояло воплотить в жизнь". Новый способ разработки новых изделий позволяет сэкономить немало времени и денег, поскольку в этом случае удается избежать многих технических накладок, которые неминуемо встречаются на пути разработчиков новых изделий, по мере того как эти изделия проходят многочисленные стадии своего практического воплощения, начиная с чертежа и заканчивая производственным цехом. Конечная цель разработчиков заключается в том, чтобы создавать новые товары, за которые потребители с радостью заплатят больше, чем за их старые (и менее функциональные) аналоги, и для правильной эксплуатации которых потребителям не придется изучать увесистые руководства пользователя, поскольку такие изделия рассчитаны на то, что их пользователь будет руководствоваться обычным здравым смыслом. "Как правило, потребители готовы заплатить больше за хороший дизайн и хорошие эксплуатационные качества бытовой техники", — говорит главный исполнительный директор *Electrolux* Ханс Страберг.

Немногие компании могут предложить потребителям столь широкий круг новинок, какие может предложить своим потребителям компания *Electrolux*. Одной из таких замечательных новинок является беспроводный ручной пылесос типа "швабры", который продается в Соединенных Штатах под названием Pronto. Это изделие, отличающееся

своим обтекаемым, эргономичным дизайном и выпускаемое в нескольких цветовых решениях, представляет собой настоящую Золушку, которая избавляет своего хозяина от многих рутинных и утомительных обязанностей по дому. В Европе на долю этого изделия приходится примерно 50% рынка ручных пылесосов типа "швабры", что является превосходным результатом для товара, который пребывает на рынке менее двух лет. Небольшую прибыль Pronto приносит своей компании и в Соединенных Штатах. Стейси Силк (Stacy Silk), покупательница, которую мы встретили в одном из магазинов торговой сети *Best Buy*, говорит, что она в восторге от Pronto, хотя этот пылесос стоит весьма недешево — 100 долл., т.е. примерно вдвое дороже по сравнению с сопоставимыми моделями других изготовителей. Между прочим, далеко не всегда покупатели имеют возможность приобрести этот товар, поскольку его быстро раскупают, а запасы Pronto на складе также не безграничны. "Больше всего в этом пылесосе мне нравится его замечательный внешний вид, — говорит Стейси Силк. — Он просто притягивает взоры покупателей".

Electrolux разрабатывает свои новые изделия, отказываясь от использования многих традиционных инструментов исследования потребительского рынка. Компания не очень-то полагается на фокус-группы и предпочитает беседовать со своими потенциальными клиентами непосредственно у них дома, фиксируя их действия на видеокассете, когда они орудуют своим пылесосом или загружают белье в стиральную машину. "Потребителям кажется, что они знают, что они хотят, но зачастую им не удается четко сформулировать свои пожелания, — говорит старший вице-президент *Electrolux* по глобальному дизайну. — Но когда мы наблюдаем за их действиями, мы можем спросить: «Почему вы действуете именно так, а не иначе?» Получив ответы на эти и многие другие вопросы, мы можем разработать изделие, которое решит проблемы наших клиентов".

Этот клиенто-центрический и коллективный подход к разработке новых товаров приносит замечательные результаты. Благодаря использованию этого нового подхода количество новых изделий, выпускаемых компанией, почти удвоилось, а доля названий новых изделий, которые обеспечивают впечатляющие объемы продажи в натуральном выражении, в настоящее время составляет примерно половину от совокупного количества названий новых изделий, тогда как в прежние времена на их долю приходилось лишь 25%. В результате наблюдается неуклонное повышение объемов продаж, прибыли и цены акций *Electrolux*.

Как видно из примера компании *Electrolux*, задача сводится к тому, чтобы уяснить нужды потребителей и дать им то, в чем они нуждаются. Согласно последнему годовому отчету *Electrolux*

наше товарное предложение можно выразить словами "Мы думаем о вас". Именно так мы создаем потребительскую ценность для наших клиентов — и, следовательно, прибыль для наших акционеров. Разработка и маркетинг товара начинается с уяснения нужд, ожиданий, мечтаний и мотиваций потребителей. Именно поэтому мы ежегодно общаемся с десятками тысяч потребителей по всему миру... Начальными этапами в разработке новых изделий являются постановка вопросов, наблюдение, обсуждение и анализ. Именно это дает нам право сказать своим клиентам: "Когда мы разрабатывали это изделие, мы думали, прежде всего, о вас".

Благодаря такому способу мышления *Electrolux* сейчас стала крупнейшим в мире производителем электробытовой техники. Можно не сомневаться, Кэтрин и другие женщины будут довольны.

Источники. Отдельные фрагменты этого материала заимствованы из статьи Arlene Salns and Stanley Reed, "Electrolux Cleans Up", *BusinessWeek*, February 27, 2006, pp. 42–43; цитаты и отдельные высказывания заимствованы из годового отчета *Electrolux* "Products Developed on the Basis of Consumer

Insight", *Acceleration... Electrolux Annual Report*, April 7, 2006, p. 7; с этим материалом можно ознакомиться на Web-сайте www.electrolux.com/node60.aspx. Дополнительная информация заимствована из статьи Caroline Perry, "Electrolux Doubles Spend with New Strategy", *Marketing Week*, February 16, 2006, pp. 7–9.

Компания может назначить на пост руководителя инноваций кого-либо из уважаемых должностных лиц этой компании. Компания может внедрить у себя программное обеспечение управления идеями, связанными с разработкой новых товаров, причем такое программное обеспечение может базироваться на использовании Интернета. Компания может призвать все заинтересованные стороны — работников, поставщиков, дистрибьюторов, дилеров — принимать активное участие в поиске оригинальных идей и разработке новых товаров. Компания может учредить межфункциональный комитет по управлению инновациями, который будет оценивать предлагаемые идеи, связанные с разработкой новых товаров, и способствовать воплощению наиболее ценных идей в жизнь. Компания может разработать программы поощрения и материального стимулирования, в соответствии с которыми будет осуществляться поощрение лиц, высказавших наиболее ценные идеи, связанные с разработкой новых товаров.²⁸

Подход, основанный на использовании той или иной системы управления инновациями, позволяет получить два важных результата. Во-первых, он помогает формировать инновационно-ориентированную культуру компании. Он показывает, что высшее руководство компании поддерживает, поощряет и вознаграждает инновации. Во-вторых, он приводит к появлению большого числа идей, связанных с разработкой новых товаров, среди которых почти наверняка окажутся чрезвычайно ценные идеи. Ценные новые идеи будут более систематически изучаться и воплощаться в жизнь, что приведет к появлению большего числа новых товаров, которые будут пользоваться успехом у потребителей. При таком подходе окажется невозможной ситуация, когда та или иная ценная идея окажется нереализованной из-за отсутствия поддержки среди высших руководителей компании.

Таким образом, для обеспечения успеха нового товара требуется не просто формулирование оригинальных идей, воплощение этих идей в реальные товары и поиск потребителей таких товаров. Для обеспечения успеха нового товара требуется целостный и последовательный подход к изысканию новых способов создания у клиентов положительных впечатлений, начиная с выработки и отбора идей, связанных с разработкой новых товаров, с целью создания и выведения на рынок товаров, удовлетворяющих насущные желания и нужды клиентов.

Кроме того, успешная разработка новых товаров требует участия в этом процессе всей компании. В компаниях, которые славятся своими достижениями в области разработки новых товаров (таких, как *Apple Computer*, *Google*, *3M*, *Procter & Gamble* и *GE*), сама культура этих компаний поощряет, поддерживает и стимулирует инновации. Рассмотрим пример компании *3M*, которая год за годом оказывается в числе самых новаторских компаний мира.²⁹

Практически в каждом рекламном ролике компании *3M* мы видим лозунг "Инновации, которые работают на вас". Но в компании *3M* инновации — это не

просто броский лозунг. На протяжении всей истории своего существования компания 3M была и остается одной из самых новаторских компаний США. Эта компания выпускает свыше 50 тысяч наименований товаров, начиная с наждачной бумаги, клеев и сотен разновидностей липкой ленты и заканчивая контактными линзами, аппаратами “сердце — легкие” и футуристическими синтетическими соединительными приспособлениями. Ежегодно 3M инвестирует 1,1 млрд. долл. в исследования и разработку более чем 200 новых товаров. Но эти новые товары не просто появляются на рынке. 3M упорно трудится над созданием предпринимательской культуры, которая способствует инновациям. На протяжении более чем ста лет культура 3M поощряла работников к риску и проверке новых идей. 3M знает, что ей придется проверить не одну тысячу идей, связанных с разработкой новых товаров, прежде чем она сможет отыскать по-настоящему блестящую идею. Необходимость проверки тысяч новых идей неминуемо влечет за собой ошибки и просчеты, однако 3M воспринимает это как неизбежное следствие творческого и инновационного процесса.

Фактически некоторые из таких “просчетов” оборачивались для компании разработкой едва ли не самых удачных товаров. Старожилы 3M любят рассказывать историю, которая произошла со Спенсером Сильвером (Spencer Silver) — ученым, работавшим в 3M. Сильвер приступил к разработке сверхпрочного клеящего вещества. В результате он получил вещество, характеризующееся далеко не самыми выдающимися адгезивными свойствами. Он передал это, на первый взгляд, бесполезное вещество другим исследователям 3M в надежде, что, может быть, они найдут ему какое-нибудь применение. В течение нескольких лет не происходило ничего удивительного. Затем у Артура Фрая (Arthur Fry), еще одного ученого, работавшего в 3M, возникли проблема и идея, касающаяся решения этой проблемы. Будучи членом церковного хора в своем приходе, Артур Фрай нередко ронял на пол листочки с текстами псалмов, которые он пел с другими прихожанами во время службы. Наклоняться каждый раз за листочками, упавшими на пол, было для Артура Фрая настоящей проблемой, тем более что иногда эти листочки улетали от него достаточно далеко. Он попытался скрепить листочки с текстами псалмов с помощью слабосклеящего вещества, созданного Спенсером Сильвером, и полученный результат превзошел ожидания: листочки держались вместе достаточно прочно и в то же время их можно было без особого труда отделить друг от друга. Так на свет появились знаменитые самоклеящиеся листочки 3M — Post-it notes. В настоящее время этот товар является одним из самых популярных канцелярских товаров в мире.

Маркетинговые стратегии на разных 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 при-

быть, 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.

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.

Кривая жизненного цикла товара, ЖЦТ (product life cycle — PLC), изображена на рис. 9.2. Она показывает изменение объема продаж и прибыли на протяжении жизненного цикла товара. Последний состоит из пяти ясно выраженных этапов.

1. *Разработка.* В ходе разработки 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.* Сопровождается 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.

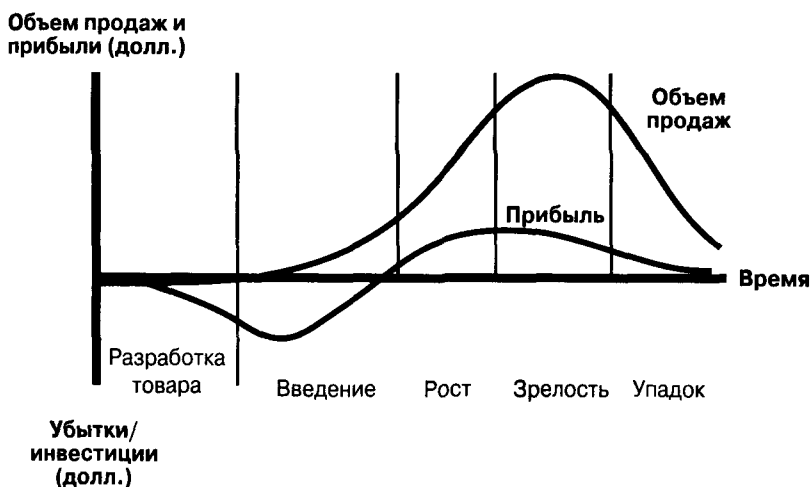


Рис. 9.2. Изменение объема продаж и прибыли на протяжении жизненного цикла товара

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. Неко-

торые товары достигают упадка, но не умирают, а благодаря мероприятиям по стимулированию сбыта или перепозиционированию на другие сегменты рынка вновь переживают рост.

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 и дезодоранты, телефоны с наборным диском, грампластинки прошли обычный путь от выведения на рынок и быстрого роста до зрелости и упадка.

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. Современными ведущими торговыми марками стиральных порошков являются Tide и Cheer, тогда как ведущими торговыми марками стиральных средств 75 лет тому назад были Fels Naptha, Octagon и Kirkman.³⁰

Понятие ЖЦТ применимо и к таким явлениям, как стили, мода и увлечения. Их жизненные циклы показаны на рис. 9.3. Стил (style) — это основная и своеобразная форма выражения. Например, существуют стили домов (колониальный, ранчо, стиль Cape Cod), одежды (официальная, повседневная), искусства (реализм, сюрреализм, абстракционизм). После своего появления стиль может держаться в течение поколений. Стил имеет цикл, характеризующийся несколькими периодами возобновления интереса. Мода (fashion) — это стиль, широко распространенный в течение некоторого ограниченного времени. Стил “а-ля школьник”, популярный в одежде 1970–1990-х годов, уступил место “небрежной яркости”. Мода развивается поэтапно. В жизни моды можно различить медленный рост, популярность в течение определенного времени и медленное угасание.

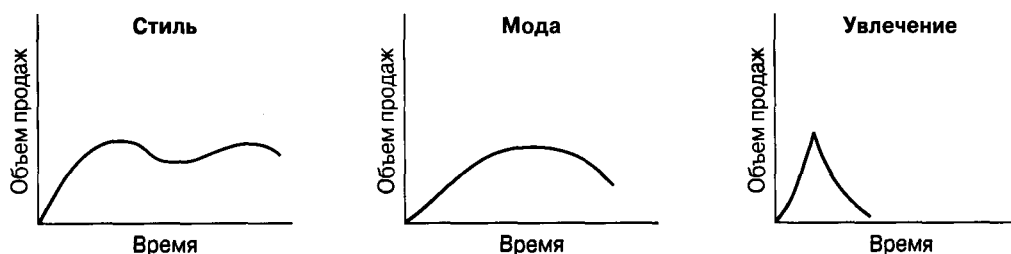


Рис. 9.3. Жизненные циклы стилей, моды и увлечений

Увлечения (fad) — это кратковременные периоды необычайно высоких объемов продаж, подогреваемых энтузиазмом потребителей и сиюминутной популярностью соответствующего товара или торговой марки.³¹ Увлечения не живут долго; как правило, количество их поклонников ограничено. Одним из ярких примеров служит

игрушка тамагоччи, увлечение которой 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 увлечений максимум, пока они кому-то нужны”. В перечне увлечений вы непременно встретите кубик Рубика, конфеты-кашечки, куклы Beanie Babies и диеты с низким содержанием углеводов.³² Увлечения быстро проходят, поскольку они не удовлетворяют никакой жгучей потребности либо, наоборот, удовлетворяют ее с избытком.

Стиль. Основная и своеобразная форма выражения.

Мода. Принятый в настоящее время или популярный стиль.

Увлечение. Кратковременный период необычайно высоких объемов продажи, подогреваемых энтузиазмом потребителей и сиюминутной популярностью соответствующего товара или торговой марки.

Концепцию ЖЦТ маркетологи используют 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. 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 иногда 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 поведения товара на последующих этапах жизненного цикла. Все же при аккуратном использовании концепции ЖЦТ помогает в разработке хороших маркетинговых стратегий на разных этапах жизненного цикла товара.

Более того, маркетологам не следует бездумно продвигать свои товары по традиционным стадиям жизненного цикла товара. “Когда маркетологи инстинктивно пользуются традиционной парадигмой жизненного цикла товара, они без особой на то нужды заставляют свои товары следовать кривой жизненного цикла, в результате чего товары переходят в стадии зрелости и упадка”, — замечает один профессор маркетинга. Некоторые из маркетологов, напротив, бросают вызов “правилам” жизненного цикла товара и позиционируют свои товары совершенно неожиданными способами. Поступая подобным образом, “компании могут избавить свои товары от перехода в стадию зрелости и вернуть их в стадию роста. Кроме того, они могут «катапультировать» свои новые товары непосредственно в стадию роста, минуя, таким образом, препятствия, которые могли бы замедлить принятие потребителями этих новых товаров”.³³

В первой половине данной главы мы подробно рассмотрели этап разработки товара в жизненном цикле товара. Теперь рассмотрим, какие стратегии маркетинга применяются на каждом из остальных этапов жизненного цикла.

Этап выведения на рынок

Этап выведения (introduction stage) начинается с первого появления 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 нет или 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 предоставить им возможность 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 — особенно компания, являющаяся *первопроходцем рынка* — 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-первопроходец 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 выведения на рынок. Этап жизненного цикла, на котором новый товар впервые поступает в продажу.

Этап роста

Если новый товар пользуется спросом, он переходит к этапу роста (growth stage), 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 конкурентов приводит к увеличению 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 конкурентами.

Этап роста. Этап жизненного цикла товара, на котором продажи товара начинают стремительно расти.

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, осваивает новые сегменты рынка и новые каналы распределения. 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 стремлением к завоеванию как можно большей доли рынка и стремлением к получению как можно большей текущей прибыли. 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 (maturity stage). Этап зрелости обычно длится дольше предыдущих этапов и ставит перед менеджерами по маркетингу серьезные задачи. Большинство товаров, присутствующих на рынке, находится на этапе зрелости своего жизненного цикла, поэтому маркетологам в основном приходится иметь дело с товарами на этапе зрелости.

Этап зрелости. Этап жизненного цикла товара, на котором рост продаж замедляется или остается неизменным.

Замедление темпов роста объемов продаж происходит за счет появления множества производителей и большого количества единиц товара. В свою очередь, такое перенасыщение вызывает более жесткую конкуренцию. Конкуренты начинают снижать цены, увеличивать расходы на рекламу и стимулирование сбыта и увеличивают расходы 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 из них на самом деле претерпевают эволюцию, чтобы удовлетворить изменяющиеся потребности покупателей. Менеджерам по то-

варам 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, например, компания *John Deere*, когда выбрала в качестве целевого сегмента рынок бэби-бумеров пенсионного возраста, предлагая им Gator, автомобиль, традиционно используемый на ферме. *John Deere* репозиционировала Gator для этого нового рынка, обещая своим потенциальным покупателям, что этот автомобиль может “превратить вас из «мастера на все руки» в человека, которому «ничего не стоит сделать это»”.

Менеджеры ищут также способы увеличения потребления продукции уже имеющимися покупателями. Именно так поступает компания *Amazon.com*, рассылая по электронной почте своим постоянным клиентам (с их согласия) сообщения, содержащие сведения о том, когда их любимые авторы или исполнители издадут свои новые книги или компакт-диски. Компания *WD-40 Company* продемонстрировала подлинное умение расширять свой рынок за счет нахождения новых применений для своего нового средства WD-40.

В 2000 году эта компания приступила к поиску 2 тысяч уникальных применений для своего нового средства WD-40. После получения 300 тысяч индивидуальных предложений компания сократила этот перечень до 2 тысяч лучших предложений и разместила этот сокращенный перечень на своем Web-сайте. Некоторые потребители предлагали простые и практичные варианты применения WD-40. Один преподаватель использует WD-40 для очистки старых классных досок у себя в школе. “К моему удивлению, мне удалось дать этим доскам новую жизнь, — говорит преподаватель. — Мне не просто удалось реставрировать их — теперь вы не заметите на них ни единой царапины или пятнышка”. Однако другие потребители сообщили о совершенно необычных применениях WD-40. Так, один из потребителей использует WD-40 для полировки своего стеклянного глаза; другой использует это средство для снятия ноги-протеза. А приходилось ли вам слышать историю о воришке, который голышом пытался проникнуть сквозь вентиляционное отверстие в одно из денверских кафе, но застрял там? Пожарники извлекли его из этого отверстия лишь с помощью средства WD-40. А что вы скажете об офицере ВМС из штата Миссисипи, который воспользовался средством WD-40, чтобы отпугнуть голодного медведя, напавшего на него в лесу? А был еще студент колледжа, который поведал о том, что еженощная бурная любовная деятельность одного из его друзей, проживающего в студенческом общежитии, мешала спать всем его соседям; проблему удалось решить, обильно смазав пружины скрипучей постели в комнате этого любвеобильного студента средством WD-40.³⁴

Компания может также попытаться *модифицировать товар*, т.е. его качество, технические характеристики или стиль, чтобы привлечь новых потребителей. Она может повысить качество товара — продолжительность его использования, надежность или, например, быстрдействие, 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. Кроме того, 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.

К тому же компания может добавить новые функциональные возможности, которые расширяют полезность соответствующего товара, его безопасность или удобство использования. Например, компания *WD-40 Company* недавно выпустила свое средство *WD-40* в жестяной банке под названием *Smart Straw*. К банке *Smart Straw* крепится специальная соломинка, с помощью которой извлекается содержимое банки. Соломинка прикреплена к банке так, что оторвать ее можно, лишь приложив определенное усилие (это сделано для того, чтобы соломинка не потерялась). Кроме того, компания *WD-40 Company* выпустила специальный “карандаш” *No-Mess Pen* для нанесения средства *WD-40*. Этот удобный в использовании “карандаш” позволяет пользователю “наносить средство *WD-40* лишь там, где нужно, оставляя в неприкосновенности все остальные места”.

И наконец, компания может попытаться модифицировать *маркетинговый комплекс*, т.е., изменив один или несколько его элементов, повысить объем продаж. Она может снизить цены, чтобы привлечь новых покупателей или клиентов конкурента. Она может запустить новую рекламную кампанию или использовать агрессивные методы стимулирования сбыта — распродажи, лотереи, премии и соревнования. Также компания может выйти на большие рыночные каналы, используя оптовых торговцев, если эти каналы разрастаются. В дополнение к этому компания может предложить покупателям новые или улучшенные услуги.

Этап упадка

Продажи большинства товаров и торговых марок постепенно сокращаются. Падение может быть медленным, как в случае крупных изделий, 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 (*decline stage*).

Этап упадка. Этап жизненного цикла товара, на котором происходит сокращение объема продаж товара.

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.

Маркетинг в действии 9.2

Procter & Gamble: работа на обоих полюсах жизненного цикла товара

Не так давно компания *Procter & Gamble* представляла собой что-то наподобие тучной и ленивой коровы, беззаботно пощипывающей травку на пастбище. Располагая такими мегабрендами, как *Tide*, *Crest*, *Pampers* и *Pantene*, *Procter & Gamble* мирно пощипывала свою травку на зрелых рынках, между тем как темпы ее роста мало-помалу замедлялись, а доходы постепенно сокращались. Однако наступил момент, когда этой идиллической картине пришел конец. Сейчас благодаря использованию сильноедействующего сочетания обновленного творческого подхода и накаченных маркетинговых мускулов *Procter & Gamble* обрела прежний динамизм и мощь. За последние пять лет цена акций и прибыль *Procter & Gamble* удвоились.

Ключом к этому успеху стал возродившийся вкус к инновациям и появление целой серии удачных новых товаров. Как вы, наверное, уже заметили, инновации *Procter & Gamble* неоднократно использовались в этой главе в качестве примеров. "Начиная со швабры-пылесоса *Swiffer* и заканчивая электрическими зубными щетками *Crest SpinBrush* с питанием от батареек и новым средством для отбеливания зубов *Whitestrip*, — говорит один обозреватель, — *Procter & Gamble* «всего лишь» действовала лучше своих конкурентов в деле создания новых товаров, в которых остро нуждаются потребители".

Впрочем, секрет успеха не только в новых товарах. Секрет успеха *Procter & Gamble* еще и в том, что эта компания работает на обоих полюсах жизненного цикла товара. Наряду с созданием принципиально новых товаров *Procter & Gamble* научилась превращать пришедших в упадок былых фаворитов в замечательные новые товары сегодняшнего дня. Вот лишь два примера, которые иллюстрируют это выдающееся умение *Procter & Gamble*.

Mr. Clean

За десять лет доля торговой марки *Mr. Clean* на рынке бытовых универсальных чистящих средств превысила 45%. Однако вместо того, чтобы отказаться от дальнейшего производства этого поистине культового бренда, которому уже исполнилось 48 лет, *Procter & Gamble* решила модифицировать и расширить его. Прежде всего, специалисты компании разработали новую формулу базовой универсальной чистящей жидкости *Mr. Clean*, добавив антибактериальные свойства и несколько новых ароматов. Затем наступил черед использовать подлинный творческий потенциал компании. *Procter & Gamble* расширила свой бренд, включив в него несколько революционно-новых товаров.

Первым из этих товаров был *Mr. Clean Magic Eraser* — мягкая подушечка одноразового использования, которая позволяет удалять с поверхностей сильные, глубоко въевшиеся загрязнения и помарки. Вскоре за *Mr. Clean Magic Eraser* последовали такие новые товары, как чистящая система *Mr. Clean AutoDry Carwash* для очистки кузовов автомобилей и чрезвычайно эффективное средство для чистки ванн, раковин и унитазов *Mr. Clean MagicReach*.

Что же касается упомянутых нами выше маркетинговых мускулов, то *Procter & Gamble* подкрепила начало выпуска своих новых товаров миллионами долларов, направленных на обеспечение соответствующей маркетинговой поддержки. Компания потратила 75 млн. долл. лишь на маркетинг первой версии *Mr. Clean AutoDry Carwash*. Сейчас, по прошествии десятилетия, в течение которого торговая марка *Mr. Clean* неустанно наращивала свои мускулы, этот бренд вернул себе лидирующие позиции на рынке бытовых универсальных чистящих средств.

Old Spice

Когда в 1990 году компания *Procter & Gamble* приобрела торговую марку Old Spice, этот бренд уже успел растерять значительную долю своей прежней популярности. Для большинства потребителей Old Spice означал главным образом чрезвычайно ароматный лосьон после бритья, ориентированный на быстро стареющую базу потребителей. На долю дезодоранта Old Spice приходилось не более 10% рынка, что также не внушало большого оптимизма. Однако в течение удивительно короткого времени *Procter & Gamble* удалось превратить этот малозначительный стагнирующий бренд в мощную торговую марку средств личной гигиены для мужчин. Сейчас Old Spice представляет собой один из наиболее популярных брендов в категории дезодорантов, средств против пота и боди-спреев, на долю которого приходится 10% рынка, общий объем которого оценивается примерно в 2,4 млрд. долл.

Чтобы добиться такого успеха, *Procter & Gamble* пришлось прибегнуть к одному из самых сложных маркетинговых приемов: возрождению известного бренда. Чтобы избавиться от имиджа "лосьона после бритья, которым пользуется ваш отец", и понравиться более молодым покупателям, *Procter & Gamble* перенесла акцент на особо ценные характеристики своего товара, приступив в 1994 году к выпуску нового дезодоранта Old Spice High Endurance. Компания отказалась от старой рекламы, в которой использовался образ моряка, и переориентировалась на молодых людей в возрасте от 18 до 34 лет. Продажи нового дезодоранта начали неуклонно расти, однако *Procter & Gamble* вовсе не намеревалась охватывать продажами этого дезодоранта сегмент мужчин в возрасте от 25 до 45 лет, которые помнили Old Spice как некий реликт эпохи своих отцов.

Итак, *Procter & Gamble* обошла своим вниманием целое поколение и сориентировала новый дезодорант Old Spice на тех, кто пользуется дезодорантом впервые в жизни. Компания начала вручать пробные образцы дезодоранта Old Spice High Endurance старшеклассникам, охватив этим мероприятием 90% школ страны. В 2000 году *Procter & Gamble* приступила к выпуску Old Spice Red Zone — суббренда, который обеспечивал еще большую защиту, чем дезодорант Old Spice High Endurance. Продажи начали расти и к 2001 году Old Spice, потеснив торговую марку Right Guard, стал самым популярным брендом среди подростков.

Чтобы привлечь внимание подростков, которые проводят у телевизора меньше времени, маркетинговый отдел *Procter & Gamble* не ограничивается показом 30-секундных рекламных роликов Old Spice. Компания раздает бесплатные образцы Old Spice на соревнованиях скейтбордистов и доставляет свой товар непосредственно в раздевалки спортсменов, спонсируя проведение футбольных матчей школьных команд. Old Spice даже вступил в партнерские отношения с другим брендом *Procter & Gamble*, Always, в деле комплектования специальных наборов для комнат, в которых проводятся уроки полового воспитания пятиклассников. Эти наборы называются "Always Changing: About You — Puberty and Stuff" ("Постоянные перемены: о тебе — половое созревание и все такое прочее"). Наборы, предназначенные для мальчиков, комплектуются материалами для чтения, видеоматериалами и пробными образцами товаров Old Spice.

Пожоже, что моряк из старых рекламных роликов Old Spice сейчас насвистывает новую мелодию. Этот моряк, который когда-то казался таким старым и скучным, сейчас снова помолодел и выглядит чрезвычайно привлекательно. *Procter & Gamble* намерена расширить Old Spice и включить в этот бренд, помимо дезодорантов, ряд других товаров. Компания уже приступила к выпуску боди-спреев и гелей для душа Old Spice, а также купила лицензию на продажу бритвенных станков и крема для бритья. То, что казалось устаревшим всего лишь пять лет тому назад, сейчас выглядит почти как новое.

Источники. Примеры заимствованы из статей Robert Berner, "Extreme Makeover", *Business Week*, November 1, 2004, pp. 105–106; и Jack Neff, "Mr. Clean Gets \$50 Million Push", *Advertising Age*, August 18, 2003, pp. 3, 32; цитаты и прочая информация заимствованы из статей Todd Wasserman, "Mr. Clean AutoDry Gets an Overhaul", *Brandweek*, February 28, 2005, p. 17; Marek Fuchs, "Sex Ed, Provided by Old Spice", *New York Times*, May 29, 2005, p. 14WC.1; Jack Neff, "Who's No. 1? Depends on Who's Analyzing the Data", *Advertising Age*, June 12, 2006, p. 8; Constantine von Hoffman, "A Washout or a Clean Sweep", *Brandweek*, June 19, 2006, pp. S52–S54; P&G 2005 Annual Report, получен на Web-сайте www.pg.com, July 2006; а также информация, полученная на Web-сайте www.homemadesimple.com/mrclean/, December 2006.

Поддержка слабого товара может оказаться для компании чересчур дорогостоящей и не только относительно 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 принять решение о *поддержке* своей торговой марки, 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 принять решение о репозиционировании торговой марки, надеясь вновь переместить ее на стадию роста жизненного цикла товара. Например, именно так компания *Procter & Gamble* поступила с несколькими своими брендами, в том числе с торговыми марками Mr. Clean и Old Spice (см. врезку "Маркетинг в действии 9.2").

Руководство может решить *снять урожай* с соответствующего товара, т.е. сократить всевозможные издержки (производство и оборудование, техобслуживание, исследования и разработка, реклама, торговый персонал) в надежде, что за счет этого удастся несколько повысить прибыль, получаемую от продажи данного товара. В случае успеха такая мера действительно позволит увеличить прибыль — во всяком случае на непродолжительный период. 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. 9.2 определены ключевые характеристики каждого этапа жизненного цикла товара. В ней перечислены также маркетинговые цели и стратегии каждого этапа.³⁵

ТАБЛИЦА 9.2. Характеристики, цели и стратегии различных этапов жизненного цикла товара

Характеристика	Выведение на рынок	Рост	Зрелость	Упадок
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 количество, начинающее сокращаться	Сокращающееся количество
<i>Маркетинговые цели</i>				
	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
<i>Стратегии</i>				
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
Распределение	Сформировать избирательное распределение	Сформировать интенсивное распределение	Сформировать более интенсивное распределение	Действовать избирательно: отказываться от неприбыльных каналов распределения

Окончание табл. 9.2

Характеристика	Выведение на рынок	Рост	Зрелость	Упадок
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

Источник. Philip Kotler, *Marketing Management*, 12th ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2006), p. 332.

Дополнительные соображения, касающиеся товаров и услуг

На этом мы завершаем наше обсуждение товаров и услуг. Однако, прежде чем мы перейдем к рассмотрению других тем, следует обсудить еще два соображения, касающиеся товаров и услуг. Речь идет о социальной ответственности при принятии решений о производстве тех или иных товаров и проблемах международного маркетинга товаров и услуг.

Решения, связанные с производством тех или иных товаров, и вопрос социальной ответственности

Решение 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 за-

конные обязательства, существующие в письменном виде либо подразумеваемые, 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 уровня слушается почти 24 тысячи подобных дел. Несмотря на то что компании-производители признаются виновными лишь в 6% от общего количества случаев, когда им предъявляются подобные иски, в ситуациях, когда они действительно оказываются виновными в причинении ущерба потребителю, средняя сумма компенсации ущерба составляет 1,5 млн. долл., а в отдельных случаях сумма компенсации ущерба, понесенного потребителем, достигает десятков или даже сотен миллионов долларов. Так, недавно суд обязал компанию *Ford* выплатить почти 369 млн. долл. женщине, парализованной в результате автомобильной аварии, виновником которой был водитель автомобиля *Ford Explorer*.³⁶

Подобная практика вызвала необходимость страхования производителей от подобных выплат, которые серьезно повлияли на положение дел в различных отраслях производства. Одни 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. Некоторые компании учреждают у себя должности "продукт-стюардов", обязанность которых заключается в том, чтобы защищать потребителей от ущерба, а свою компанию — от необходимости выплачивать компенсации по судебным искам путем упреждающего выявления потенциальных проблем с товарами, выпускаемыми компанией.

Многие производители предлагают гарантии в письменной форме, чтобы убедить потребителей в качестве своей продукции. Чтобы защитить потребителей, Конгресс США принял в 1975 году закон Мэгнуссона-Мосса о гарантиях. Этот закон требует от производителей предоставления полных гарантий по установленному минимальному стандарту, включающему "бесплатный ремонт в течение раз-

умного периода времени” или замену, или 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 одним производителям использовать ограниченные гарантии, а другим — различные виды гарантии в качестве инструментов маркетинга.

Международный маркетинг товаров и услуг

Маркетологи, работающие на международных рынках товаров и услуг, сталкиваются со специфическими и весьма 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 целому ряду параметров (культуре, отношению к различным товарам) и по 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. Например, компания *Cadbury* продает конфеты *Cadbury Kiwi Royale* (с наполнителем из мякоти плодов киви) в Новой Зеландии. Компания *Frito-Lay* продает картофельные чипсы *Nori Seaweed Lay* в Таиланде, а кукурузные чипсы с томатным ароматизатором *A la Turca* — в Турции.³⁷

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, нормально воспринимается в США, но столкнется 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”. Форму упаковки также нужно приспосабливать к физическим особенностям потребителей в разных частях света. Например, безалкогольные напитки в Японии продаются в маленьких баночках, приспособленных для небольших рук японцев. Таким образом, несмотря на то, что стандартизация товара и упаковки дает определенное преимущество производителю, компании часто должны подстраивать свое предложение к уникальным потребностям различных международных рынков.

Сервисные компании, которые начинают работать на глобальном уровне, также сталкиваются со специфическими проблемами. Некоторые из сервисных от-

раслей имеют давнюю историю международных операций. 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 истинном смысле этого слова. Например, немецкий *Deutsche Bank* обслуживает более 13 миллионов клиентов в 73 странах. 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.³⁸

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. *McCann Worldgroup*, крупное агентство со штаб-квартирой в Соединенных Штатах, специализирующееся на оказании рекламных и маркетинговых услуг, действует более чем в 130 странах. Это агентство обслуживает таких международных клиентов, как *Coca-Cola*, *General Motors*, *ExxonMobile*, *Microsoft*, *MasterCard*, *Johnson & Johnson* и *Unilever*, на рынках, простирающихся от Соединенных Штатов и Канады до Южной Кореи и Казахстана. Кроме того, *McCann Worldgroup* является членом *Interpublic Group of Companies* — всемирной сети компаний, специализирующихся на оказании рекламных и маркетинговых услуг.³⁹

Последними ощутили необходимость в глобализации своей деятельности компании розничной торговли. Поскольку их национальные рынки переполнены магазинами, американские сети розничной торговли — *Wal-Mart*, *Kmart*, *Toys 'Я' Us*, *Office Depot*, *Saks Fifth Avenue* и *Disney* — переносят свой бизнес на быстрорастущие зарубежные рынки. Например, начиная с 1995 года компания *Wal-Mart* обеспечила свое присутствие в 14 странах; объем продаж ее международного подразделения в прошлом году увеличился более чем на 11%, составляя в абсолютном выражении более чем внушительную величину — 62,7 млрд. долл. Зарубежные компании розничной торговли поступают аналогичным образом. Азиатские покупатели в наши дни имеют возможность приобрести американские товары в магазинах французской торговой сети *Carrefour*. Компания *Carrefour* (вторая в мире по величине — после *Wal-Mart* — компания розничной торговли) в настоящее время владеет 11 тысячами магазинов более чем в 30 странах. Сейчас *Carrefour* является ведущей компанией розничной торговли в Европе, Бразилии и Аргентине, а также крупнейшей зарубежной компанией розничной торговли в Китае.⁴⁰

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; вместо этого они стали лидерами международной экспансии.

Примечания

1. Цитаты и прочая информация в этой истории, посвященной компании *Apple Computer*, заимствованы из следующих публикаций: Terry Semel, "Steve Jobs: Perpetual Innovation Machine", *Time*, April 18, 2005, p. 78; Steve Maich, "Nowhere to Go But Down", *Maclean's*, May 9, 2005, p. 32; Brent Schlender, "How Big Can Apple Get", *Fortune*, February 21, 2005, pp. 67–76; Jim Dalrymple, "Apple's Uphill Climb", *Macworld*, June 2005, p. 16; Paul Sloan and Paul Kaihla, "What's Next for Apple", *Business 2.0*, April 2005; Peter Burrows and Andrew Park, "Apple's Bold Swim Down-stream", *BusinessWeek*, January 24, 2005, p. 32; Bruce Nassbaum, "Get Creative!", *BusinessWeek*, August 1, 2005, pp. 61–70; "The World's Most Innovative Companies", *BusinessWeek*, April 24, 2006, p. 62; "Apple Posts Record Earnings", *Apple Matters*, July 20, 2006, и ежегодные отчеты компании *Apple Computer* и прочая информация, которую можно получить на Web-сайте www.apple.com, October 2006.
2. Robert S. Shulman, "Material Whirl", *Marketing Management*, March–April 2006, pp. 25–27.
3. Rick Romell, "Moving in the Right Direction: Segways Catch on in Niche Markets", *Milwaukee Journal Sentinel*, June 10, 2006, p. 1D.
4. С этими, а также другими фактами и примерами можно ознакомиться в публикациях Jena McGregor, "How Failure Breeds Success", *BusinessWeek*, July 10, 2006, p. 42; и John T. Gourville, "Eager Sellers & Stony Buyers", *Harvard Business Review*, June 2006, pp. 98–106.
5. Информация и примеры заимствованы из следующих публикаций: Gary Slack, "Innovations and Idiocities", *Beverage World*, November 15, 1998, p. 122; Robert M. McMath and Thom Forbes, *What Were They Thinking? Money-Saving, Time-Saving, Face-Saving Marketing Lessons You Can Learn from Products That Flopped* (New York: Times Business, 1999); Beatriz Cholo, "Living with Your 'Ex': A Brand New World", *Brandweek*, December 5, 2005, p. 4; и www.newproductworks.com/npw_difference/product_collection.html, September 2006.
6. Joel Berg, "Product Development: Look for Children's Insight", *Central Penn Business*, October 15, 2004, p. 3.
7. Базируется на материале из статьи Peter Lewis, "A Perpetual Crisis Machine", *Fortune*, September 19, 2005, pp. 58–67.
8. Richard Breeden, "By the Numbers — New or Improved", *Wall Street Journal*, July 11, 2006, p. B9.
9. William C. Taylor, "Here's an Idea: Let Everyone Have Ideas", *New York Times*, March 26, 2006, p. 3.3.
10. Базируется на цитатах и информации из Robert D. Hof, "The Power of Us", *BusinessWeek*, June 20, 2005, pp. 74–82. См. также Robert Weisman, "Firms Turn R&D on Its Head, Looking Outside for Ideas", *Boston Globe*, May 14, 2006, p. E1.
11. Информация, полученная из Интернета (www.avon.com, October 2006).
12. "Business: The Rise of the Creative Consumer; the Future of Innovation", *Economist*, March 12, 2005, p. 75.
13. Там же, p. 75.
14. Robert Gray, "Not Invented Here", *Marketing*, May 6, 2004, pp. 34–37.
15. Пример из www.Frogdesign.com; получено в июле 2006 года.
16. См. "DaimlerChrysler Presents California with Three F-Cell Fuel Cell Vehicles", *Fuel Cell Today*, June 1, 2005, информация, полученная с Web-сайта www.fuelcelltoday.com; Steven Ashley, "On the Road to Fuel-Cell Cars", *Scientific American*, March 1, 2005, p. 62; и Kathy Jackson, "Calif. Leads the Way in Fleet Fuel Cell Tests", *Automotive News*, June 5, 2006, p. 35.

17. Becky Ebenkamp, "It's Like Cheers and Jeers, Only for Brands", *Brandweek*, March 19, 2001; Ebenkamp, "The Focus Group Has Spoken", *Brandweek*, April 23, 2001, p. 24; и информация, представленная Марком Снайдером (Mark Sneider, General Manager, AcuPoll, October 2004).
18. Примеры заимствованы из публикаций Carol Matlack, "The Vuitton Machine", *BusinessWeek*, March 22, 2004, pp. 98–102; и Brendan Koerner, "For Every Sport, A Super Sock", *New York Times*, March 27, 2005, p. 3.2.
19. Joshua Freed, "Redbox Aims to Up Presence of DVD Kiosks", *Associated Press Online*, April 25, 2006.
20. Jack Neff, "Is Testing the Answer?", *Advertising Age*, July 9, 2001, p. 13; и Dale Buss, "P&G's Rise", *Potentials*, January 2003, pp. 26–30. Дополнительную информацию о пробном маркетинге можно найти в книге Philip Kotler and Kevin Lane Keller, *Marketing Management*, 12th ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2006), pp. 653–655.
21. Информация о BehaviorScan получена на Web-сайте www.infores.com/public/us/analytics/productportfolio/bscannewprodtest.htm, November 2006.
22. См. Jack Neff, "Six-Blade Blitz", *Advertising Age*, September 9, 2005, pp. 3, 53; и William C. Symonds, "Gillette's New Edge", *BusinessWeek*, February 6, 2006, p. 44.
23. См. William C. Symonds, "Gillette's New Edge", *BusinessWeek*, February 6, 2006, p. 44; и "Sales Are Razor Sharp", *Drug Store News*, April 10, 2006, p. 25.
24. См. Jack Neff, "New SpinBrush Line Backed by \$30 Million", *Advertising Age*, September 9, 2002, p. 36; и Jenn Abelson, "Firms Likely to Shed Some Products", *Knight Ridder Tribune Business News*, June 22, 2005, p. 1.
25. Robert G. Cooper, "Formula for Success", *Marketing Management*, March–April 2006, pp. 19–23.
26. Примеры заимствованы из статей Jennifer Reingold, "The Interpreter", *Fast Company*, June 2005, pp. 59–61; и Jonah Bloom, "Beth Has an Idea", *Point*, September 2005, pp. 9–14. См. также Paul Bennett, "Listening Lessons: Make Consumers Part of the Design Process by Tuning In", *Point*, March 2006, pp. 9–10; и Larry Selden and Ian C. MacMillan, "Manage Customer-Centric Innovation — Systematically", *Harvard Business Review*, April 2006, pp. 108–116.
27. Lawrence A. Crosby and Sheree L. Johnson, "Customer-Centric Innovation", *Marketing Management*, March–April 2006, pp. 12–13.
28. См. Philip Kotler, *Kotler on Marketing* (New York, NY: The Free Press, 1999), pp. 43–44; Judy Lamont, "Idea Management: Everyone's an Innovator", *KM World*, November/December 2004, pp. 14–16; и J. Roland Ortt, "Innovation Management: Different Approaches to Cope with the Same Trends", *Management*, 2006 pp. 296–318.
29. См. Tim Studt, "3M — Where Innovation Rules", *R&D*, April 2003, pp. 20–24; Tim Stevens, "3M Reinvents Its Innovation Process", *Research Technology Management*, March/April 2004, p. 3; Daniel Del Re, "Pushing Past Post-Its", *Business 2.0*, November 2005, pp. 54–56; и "Innovation at 3M", получено на Web-сайте www.3m.com/about3m/innovation/index.jhtml, October 2006. См. также Blair Sheppard and Michael Canning, "Innovation Culture", *Leadership Excellence*, January 2006, p. 18.
30. Laurie Freeman, "Study: Leading Brands Aren't Always Enduring", *Advertising Age*, February 28, 2000, p. 26. См. также Veronica MacDonald, "Soaps and Detergents: Going the World Over to Clean", *Chemical Week*, January 6, 2005, pp. 21–24.
31. Это определение базируется на дефиниции, приведенной в статье Bryan Lilly and Tammy R. Nelson, "Fads: Segmenting the Fad-Buyer Market", *Journal of Consumer Marketing*, vol. 20, no. 3, 2003, pp. 252–265.
32. См. "Scooter Fad Fades, as Warehouses Fill and Profits Fall", *Wall Street Journal*, June 14, 2001, p. B4; Katya Kazakina, "Toy Story: Yo-Yos Make a Big Splash", *Wall Street Journal*, April 11, 2003, p. W-10; Robert Johnson, "A Fad's Father Seeks a Sequel", *New York Times*, May 30, 2004, p. 3.2; и Tom McGhee, "Spotting Trends, Eschewing Fads", *Denver Post*, May 29, 2006.

33. Youngme Moon, "Break Free from the Product Life Cycle", *Harvard Business Review*, May 2005, pp. 87–94.
34. Эти и другие варианты использования обнаружены в материале "Always Another Use", на Web-сайте www.wd40.com/Brands/wd40.cfm, October 2006.
35. Более подробное обсуждение маркетинговых стратегий на протяжении жизненного цикла товара можно найти в книге Philip Kotler and Kevin Lane Keller, *Marketing Management*, 12th ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2006), pp. 321–335.
36. См. "Ford Motor Co.: Jury Orders Auto Maker to Pay \$369 in Explorer Case", *Wall Street Journal*, June 4, 2004, p. 1; Lanny R. Berke, "Design for Safety", *Machine Design*, February 17, 2005, pp. 48–49; "Year-by-Year Analysis Reveals an Overall Compensatory Award of \$1 500 000 for Products Liability Cases", *Personal Injury Verdict Reviews*, July 3, 2006; и Emily Umbright, "Report Finds Products Liability Cases on the Decline", *St. Louis Daily Record*, July 10, 2006.
37. Эти и другие примеры приведены в статье Darel K. Rigby and Vijay Vishwanath, "Localization: The Revolution in Consumer Markets", *Harvard Business Review*, April 2006, pp. 82–92.
38. Информация получена из Интернета (www.deutsche-bank.com, October 2006).
39. Информация получена из Интернета (www.interpublic-bank.com и www.mccann.com, October 2006).
40. См. "Wal-Mart International Operations", информация получена с Web-сайта www.walmartstores.com, July 2006; "2005 Global Powers of Retailing", *Stores*, January 2005, информация получена с Web-сайта www.stores.org; а также информация, полученная с Web-сайта www.carrefour.com/english/groupecarrefour/profil.jsp, October 2006.

ГЛАВА 10 Ценообразование: уяснение потребительской ценности

**ИЗУЧИВ ЭТУ ГЛАВУ, ВЫ
ДОЛЖНЫ УМЕТЬ:**

1. ответить на вопрос “Что такое цена?” и объяснить важность ценообразования в современном рыночном окружении, отличающемся высоким динамизмом;
2. объяснить важность понимания того, что означают для клиента слова “потребительская ценность”, при установлении цен на товары и услуги;
3. объяснить важность учета организационных и производственных издержек при установлении цен на товары и услуги;
4. дать определения других важных внутренних и внешних факторов, влияющих на решения фирмы, связанные с установлением цен.

ВВОДНЫЙ ОБЗОР ОСНОВНЫХ КОНЦЕПЦИЙ

Сейчас мы приступаем к рассмотрению второго важного инструмента маркетингового комплекса — ценообразования. По словам одного из экспертов по ценообразованию, ценообразование позволяет компании “получить плату за стоимость, которую она создает для клиентов”¹. Если эффективная разработка товаров, их продвижение на рынок и распределение зароняют семена успеха компании, то эффективное ценообразование позволяет снять урожай с этого успеха. Фирмам, которым удастся создать высокую потребительскую ценность с помощью других действий, входящих в маркетинговый комплекс, остается извлечь какую-то часть этой потребительской ценности (стоимости) в виде цен, которые они устанавливают на свои товары и которые отражают доход фирмы. Тем не менее, несмотря на огромную важность ценообразования, многие компании не умеют эффективно пользоваться им. В этой главе мы рассмотрим внутренние и внешние факторы, которые влияют на решения фирмы, связанные с установлением цен, и рассмотрим базовые подходы к ценообразованию. В следующей главе мы займемся более подробным рассмотрением стратегий ценообразования.

Решения, связанные с установлением цен, могут либо принести компании успех, либо погубить ее. Для начала рассмотрим пример компании *Toys 'R' Us*, многолетняя стратегия которой, направленная на всемерное сокращение издержек и поддержание неизменно низких цен, помогла ей справиться с более мелкими конкурентами и стать крупнейшим продавцом детских игрушек в Соединенных Штатах. Но ничто не вечно в этом мире. Компания *Toys 'R' Us*, которая когда-то занимала доминирующее положение на рынке детских игрушек, сейчас отчаянно борется за выживание с еще более безжалостным, чем сама *Toys 'R' Us*, конкурентом, стратегическим принципом которого является поддержание низких цен. (Вы догадались, кого из конкурентов *Toys 'R' Us* мы имеем в виду?)

Нахождение наиболее подходящей стратегии ценообразования и эффективная реализация этой стратегии на практике могут стать залогом успеха компании или даже решающим фактором ее выживания. Наверное, ни одной из компаний эта истина не известна лучше, чем гигантской компании розничной торговли детскими игрушками *Toys 'R' Us*. Более чем три десятка лет тому назад *Toys 'R' Us* преподала более мелким независимым компаниям розничной торговли детскими игрушками наглядный урок ценообразования, доведя многих из них до полного разорения. Однако в последние годы *Toys 'R' Us* сама почувствовала горький привкус собственного ценового рецепта.

В конце 1970-х годов *Toys 'R' Us* возникла как компания розничной торговли детскими игрушками, предлагающая потребителям широкий ассортимент детских игрушек "по неизменно низким ценам". Преобладавшие в то время небольшие магазины детских игрушек и отделы детских игрушек в крупных универмагах вскоре почувствовали, что не могут тягаться с *Toys 'R' Us*, которая предлагает потребителям гораздо больший выбор товаров, удобство при совершении покупок и низкие цены. На протяжении 1980-х и в начале 1990-х годов *Toys 'R' Us* бурно развивалась, превратившись в крупнейшего продавца детских игрушек в Соединенных Штатах, на долю которого приходилось до 25% рынка детских игрушек в Соединенных Штатах.

Однако в 1990-е годы, с появлением — вы, конечно же, догадались — *Wal-Mart* как еще одного крупного игрока на рынке детских игрушек, впечатляющий успех *Toys 'R' Us* испарился буквально в одночасье. Компания *Wal-Mart* сделала покупателям детских игрушек еще более заманчивое предложение ценности. Подобно *Toys 'R' Us*, *Wal-Mart* предлагала покупателям широкий ассортимент детских игрушек и удобство при совершении покупок. Но что касается цен, *Wal-Mart* превзошла *Toys 'R' Us*. *Wal-Mart* предлагала своим покупателям не просто неизменно низкие цены — она предлагала им необычайно низкие цены.

Вот что говорит по этому поводу один аналитик: "Со своими необъятными магазинами, широчайшим ассортиментом товаров и сверхэффективной цепью поставок *Wal-Mart* в состоянии гарантировать потребителям высокое качество, высокие уровни выбора и удобства и необычайно низкие цены". Кроме того, как продолжает этот аналитик, "поскольку *Wal-Mart* является массовой компанией розничной торговли, располагающей широким и разнообразным ассортиментом товаров, она может позволить себе не очень-то беспокоиться о получении высокой прибыли от продажи детских игрушек. В частности, она может позволить себе терять деньги на продаже детских игрушек, чтобы заманить покупателей в свои магазины. Оказавшись там, покупатели приобретают товары, приносящие *Wal-Mart* высокую прибыль. Узкоспециализированные компании розничной торговли, такие как *Toys 'R' Us*, просто не могут позволить себе подобную роскошь". В 1998 году *Wal-Mart* отодвинула *Toys 'R' Us* на второе место, став крупнейшим продавцом детских игрушек в Соединенных Штатах.

Toys 'R' Us попыталась отстоять свои позиции за счет установления сверхнизких цен, однако эта мера повлекла за собой плачевные результаты. Ознакомимся с результатами обзора сезона предрождественских продаж в 2003 году, выполненного журналом *Business Week*.

Он поет, он танцует, он буквально сотрясает все вокруг себя. Для тысяч малышей *Nokey Pokey Elmo* стал в 2003 году настоящим рождественским чудом. Однако для *Toys 'R' Us Nokey Pokey Elmo* стал воплощением всех несчастий. Все дело в том, что *Nokey Pokey Elmo* был слишком дешев. В октябре, т.е. примерно за два месяца до начала лихорадки предрождественских продаж, магазины *Wal-Mart* преподнесли неприятный сюрприз своим конкурентам, снизив цену *Nokey Pokey Elmo* с 25 до 19,50 долл., т.е. на целых 4,50 долл. меньше той цены, которую многие компании розничной торговли заплатили за эту игрушку. За считанные дни *Toys 'R' Us* сбросила свою цену до 19,99 долл. Ценовая война привела к лавинообразному падению цен. "Мы были поставлены перед выбором:

либо получение прибыли в краткосрочной перспективе, либо сохранение своей доли рынка в долгосрочной перспективе; в итоге мы выбрали второй вариант”, — говорит бывший главный исполнительный директор Джон Эйлер (John Euler), который полагает, что все магазины вполне могли бы продавать эту чрезвычайно популярную игрушку по 29,99 долл.

Это был тот уровень прибыли, ниже которого *Toys 'R' Us* не могла себе позволить опуститься. Этот сезон пред рождественских продаж (третий кряду неудачный сезон пред рождественских продаж) привел к 5-процентному падению объемов продаж в магазинах *Toys 'R' Us*, со дня открытия которых прошел по меньшей мере один год. Чистый доход, полученный за год, сократился на 27%. В то же время дела у *Wal-Mart* шли как нельзя лучше. Главный исполнительный директор *Wal-Mart* Ли Скотт (Lee Scott) назвал 2003 году “превосходным сезоном с точки зрения продажи детских игрушек”, а сами игрушки — “весьма прибыльной категорией товаров с очень высокой валовой прибылью”. Понятно, что у *Toys 'R' Us* почти не было надежд успешно конкурировать в таком важном аспекте, как цена. “Во всяком случае, я не согласился бы на такую конкуренцию”, — говорит один из отраслевых экспертов.

К началу 2005 года *Wal-Mart* принадлежало 25% рынка детских игрушек, в то время как доля рынка, принадлежащая *Toys 'R' Us*, сократилась до 15%. В том же году у *Toys 'R' Us* сменился владелец. Появились слухи о том, что эта некогда крупнейшая в стране компания розничной торговли детскими игрушками может полностью уйти с рынка детских игрушек и целиком сосредоточиться на процветающем и прибыльном бизнесе своего подразделения *Babies 'R' Us*. Несмотря на эти слухи новый владелец *Toys 'R' Us* все же решил остаться на рынке детских игрушек.

Однако сейчас *Toys 'R' Us* действует в соответствии с совершенно новым планом игры. Для начала, чтобы сократить издержки, руководство компании закрыло примерно 100 не прибыльных магазинов и приступило к переориентации своей маркетинговой стратегии. Например, эта компания решила больше не ввязываться в ценовые войны, из которых, как уже стало понятно, она не выйдет победителем. Вместо этого она отказалась от размещения на своих полках плохо продающихся товаров и сделала упор на брендах-бестселлерах и высокоприбыльных эксклюзивных товарах, таких как специальные куклы *Bratz* или *Barbie*, которые продаются только в магазинах *Toys 'R' Us*.

Пытаясь как можно четче дифференцировать себя от магазинов *Wal-Mart* и *Target*, *Toys 'R' Us* сейчас сосредоточивает усилия на улучшении атмосферы в своих магазинах, на улучшении впечатлений покупателей и повышении качества обслуживания клиентов. Компания буквально “вылизывает” свои магазины, разгружает от бесполезного хлама свои полки и принимает на работу более обходительный торговый персонал, который может дать покупателям игрушек квалифицированные советы. Вот что говорит по этому поводу главный исполнительный директор *Toys 'R' Us* Джеральд Сторч (Gerald Storch): “Когда вы приходите в большой магазин, в котором продается широкий ассортимент товаров по относительно невысоким ценам, вы наверняка будете счастливы уже в случае, если в этом магазине найдется человек, который подскажет вам, как пройти в отдел детских игрушек, или, что еще лучше, проводит вас в этот отдел. Вряд ли вы можете рассчитывать на то, что в этом магазине найдется человек, который подскажет вам, какой именно товар вам лучше купить. Когда же покупатель приходит в наш магазин, то наши сотрудники могут подсказать ему, какую игрушку лучше всего купить десятилетнему мальчику на день рождения, поскольку детские игрушки — это наша специализация”. Джеральд Сторч надеется, что ярко освещенные и более просторные магазины, а также более качественное обслуживание оправдают более высокие цены и более высокую норму прибыли, которую намерена получать *Toys 'R' Us*.

Тем не менее компании *Toys 'R' Us*, которая будет пытаться вновь привлечь на свою сторону покупателей детских игрушек, небезразличных к цене, придется выдержать ожесточенную битву со своими конкурентами. Рассмотрим такой пример.

Аврора Бони (Aurore Boone) из города Альфаретта, штат Джорджия, в своем местном магазине *Wal-Mart* недавно рассматривала детские велосипеды. С этой же целью она заходит и в местный магазин *Toys 'R' Us*, но примерно из 500 долл., которые она вместе со своим мужем Марком ежегодно тратит на игрушки для своих детей, больше половины приходится на *Wal-Mart*, а остальное — на такие магазины, как *Target*. Во-первых, там получается дешевле, а во-вторых, кроме игрушек, в этих магазинах можно купить многое другое.

Речь идет не о том, может ли *Toys 'R' Us* продавать игрушки — со своими ежегодными объемами продажи, превышающими 11 млрд. долл., *Toys 'R' Us* по-прежнему остается одной из крупнейших в мире компаний розничной торговли. Речь идет о том, может ли *Toys 'R' Us* продавать игрушки с прибылью для себя (поскольку несмотря на огромные объемы продажи *Toys 'R' Us* по-прежнему терпит убытки). А для этого *Toys 'R' Us* придется найти более подходящие для себя формулы потребительской ценности и ценообразования. Автор статьи в *Business Week* заключает: “Это является новой суровой реальностью для *Toys 'R' Us*, которая в свое время (в 1960-е и 1970-е годы) разметала в стороны множество мелких магазинов детских игрушек, противопоставив им свои дешевые «магазины больших коробок», не предлагающие своим клиентам никаких излишеств. Теперь, приучив потребителей к тому, что игрушки могут быть очень дешевыми, компания пришла к выводу, что потребители слишком хорошо усвоили этот урок”²

В наши дни компаниям приходится иметь дело с жестким и чрезвычайно динамичным ценовым окружением. Все большая озабоченность потребителей ценой приобретаемых ими товаров заставляет многие компании также уделять этому вопросу повышенное внимание. “Благодаря феномену *Wal-Mart*, — говорит один аналитик, — все мы в той или иной степени являемся крохоборами, стремясь изобрести стратегию, которая позволяла бы нам сокращать наши затраты”³. Сегодня практически каждая компания изыскивает способы снижения цен на свои товары и услуги, что, конечно же, не может не сказываться на прибылях, получаемых этими компаниями.

Вместе с тем снижение цен далеко не всегда оказывается наилучшим выходом из сложившейся ситуации. Снижение цен вовсе необязательно должно вести к падению прибыли и разорительным ценовым войнам. Это может сигнализировать клиентам о том, что цена является более важным фактором, чем потребительская ценность, обеспечиваемая соответствующей торговой маркой. Между тем компании должны продавать именно *потребительскую ценность*, а не цену. Они должны убеждать своих клиентов в том, что выплата высокой цены за торговую марку данной компании оправдывается повышенной потребительской ценностью, которую они получают, покупая товары под этой торговой маркой. Задача компании заключается в том, чтобы найти такую цену, которая даст возможность этой компании получить достойную прибыль в результате оплаты потребительской ценности, создаваемой этой компанией. “Дайте людям то, что представляет для них реальную ценность, — говорит Рональд Шайч, главный исполнительный директор компании *Panera Bread Company*, — и они будут счастливы заплатить вам за это”⁴.

В этой, а также в следующей главах мы сосредоточим внимание на процессе ценообразования. В этой главе вы найдете определение цены, ознакомитесь с факторами, которые приходится учитывать маркетологам при установлении цен на товары и услуги, и ознакомитесь с базовыми подходами к ценообразованию. В следующей главе мы рассмотрим стратегии ценообразования применительно к новым товарам, ценообразование в рамках товарной номенклатуры, внесение поправок в цену применительно к конкретному покупателю и ситуационным факторам, а также изменение цен.

Что такое “цена”

В узком смысле цена (price) — это сумма денег, взимаемая за товар или услугу. В более широком смысле ценой можно считать совокупность всех ценностей, которые потребитель обменивает на возможность обладать товаром либо использовать товар (или услугу). В прежние времена цена служила главным критерием выбора товара покупателем. Сегодня она остается таковой в бедных странах, среди малоимущих групп населения и по отношению к товарам широкого потребления. В последние десятилетия выбор товара все больше обуславливается влиянием неценовых факторов. Однако цена по-прежнему остается одним из наиболее важных элементов, определяющих долю рынка, принадлежащую фирме, а также прибыльность этой фирмы.

Цена. Сумма денег, взимаемая за товар или услугу; совокупность всех ценностей, которые потребитель обменивает на возможность обладать товаром либо использовать этот товар (или получить услугу).

Цена является единственным элементом в маркетинговом комплексе, который служит источником дохода; все остальные элементы представляют издержки. Кроме того, цена — это еще и самый гибкий компонент маркетингового комплекса. В отличие от свойств товара и обязательств по отношению к участникам канала распределения, изменить цену можно достаточно быстро. В то же время ценообразование и стратегии ценовой конкуренции остаются приоритетными задачами для большинства управленцев. Однако далеко не все компании успешно справляются с этими задачами. Одна из наиболее часто встречающихся проблем заключается в том, что компании слишком быстро идут на снижение цен, чтобы повысить объемы продаж, вместо того чтобы убедить покупателей в том, что повышенная потребительская ценность соответствующего товара вполне оправдывает его повышенную цену. Другими распространенными ошибками ценообразования являются: чрезмерная ориентация на себестоимость — при недостаточном внимании к потребительской ценности продукции; ситуация, при которой темпы пересмотра цен не поспевают за изменениями, происходящими на рынке; установка цен без учета остальных компонентов маркетингового комплекса; назначение жестких цен, недостаточно учитывающих различия между товарами, сегментами рынка и ситуациями совершения покупки.

Для некоторых руководителей проблемы ценообразования представляют настоящую головную боль. Такие руководители предпочитают сосредоточивать внимание на других элементах маркетингового комплекса. Однако для умудренных опытом руководителей ценообразование является одним из ключевых стратегических инструментов, позволяющим создавать потребительскую ценность и извлекать из нее прибыль. Цены оказывают непосредственное влияние на конечные результаты деятельности фирмы. По словам одного эксперта, «повышение цены на 1% обеспечивает большинству организаций повышение прибыли на 12,5%».⁵ Гораздо важнее, однако, то обстоятельство, что цена как часть совокупного предложения ценности компании играет ключевую роль в создании потребительской ценности и формировании отношений с клиентами. «Вместо того чтобы пытаться любыми способами отмежеваться от решения вопросов ценообразования, — говорит этот эксперт, — дальновидные маркетологи стремятся как можно эффективнее решать эти вопросы».

Факторы, которые следует учитывать при установлении цен

Назначаемая компанией цена, вероятно, будет находиться в диапазоне между двумя крайними ее значениями: минимальным, не позволяющим получить прибыль, и максимальным, спрос при котором равен нулю. На рис. 10.1 перечислены основные соображения, которые следует учитывать при выработке политики ценообразования. Себестоимость товара определяет нижний порог цены, потребительское восприятие ценности товара определяет ее верхний предел — ценовой потолок. Если клиентам кажется, что цена соответствующего товара установлена выше его реальной потребительской ценности, они просто не будут покупать этот товар. Если компания установит цену на свой товар ниже его себестоимости, она не сможет получить прибыль. Поиск оптимальной цены между крайними ее значениями предполагает учет ряда других внутренних и внешних факторов, в том числе маркетинговой стратегии и маркетингового комплекса компании в целом, природы рынка и спроса, а также стратегий и цен, используемых конкурентами.

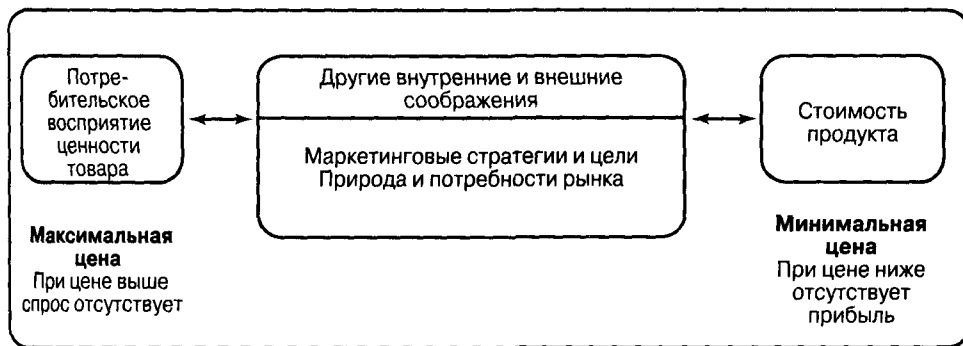


Рис. 10.1. Основные факторы, обуславливающие ценообразование

В конечном счете именно клиенту предстоит решать, насколько “правильной” является цена того или иного товара. Решения, касающиеся ценообразования, подобно другим решениям, связанным с маркетинговым комплексом, должны начинаться с анализа потребительской ценности. Когда клиенты покупают тот или иной товар, они обменивают некую ценность (цену), чтобы получить какую-то другую ценность (возможность обладать соответствующим товаром или использовать этот товар). Эффективное, клиенто-ориентированное ценообразование предполагает понимание того, какая именно ценность ассоциируется в сознании потребителей с выгодами, которые они получают в результате обладания соответствующим товаром, и установление цены, которая отражает эту ценность.

Ценообразование на основе потребительской ценности

Правильное ценообразование начинается с четкого уяснения ценности, которую соответствующий продукт или услуга представляет для клиентов. **Ценообразование на основе потребительской ценности** (value-based pricing) использует в качестве ключа к определению цены товара не издержки производителя, а восприятие ценности этого товара, складывающееся у покупателя. Ценообразование на основе потребительской ценности означает, что производитель отказывается от традиционного подхода, предполагающего вначале создание товара, затем — разработку его маркетинговой программы и лишь после этого — назначение цены. В данном случае цена, наряду с другими компонентами маркетингового комплекса, определяется *прежде*, чем маркетинговая программа будет окончательно утверждена.

Ценообразование на основе потребительской ценности. Метод ценообразования, при котором цена устанавливается на основании ценности товара, воспринимаемой потребителем, без учета издержек производителя.

На рис. 10.2 представлено сравнение двух подходов к ценообразованию — ценообразование на основе себестоимости и ценообразование на основе потребительской ценности. Ценообразование на основе себестоимости ориентировано на товар. Компания разрабатывает качественный (с ее точки зрения) товар, суммирует издержки производства и устанавливает цену, позволяющую покрыть издержки и получить запланированную прибыль. Задача маркетингового отдела — убедить покупателей в том, что товар обладает потребительской ценностью, соответствующей установленной цене. Если цена оказывается завышенной, компания вынуждена либо идти на снижение величины заключенной в цене надбавки, т.е. понижать цену, либо мириться с сокращением объема продаж, причем оба этих шага приводят к сокращению прибыли.

Ценообразование на основе потребительской ценности предполагает обратный процесс. Компания устанавливает плановую цену исходя из предполагаемой потребительской ценности товара. Руководствуясь предпосылками о потребительской ценности и цене товара, компания принимает решения о характеристиках будущего

товара и издержках его производства. Таким образом, ценообразование начинается с анализа нужд потребителей и их восприятия ценности, а цена при этом должна совпадать с представлениями потребителей о достоинствах товара.



Рис. 10.2. Сравнение двух подходов к ценообразованию

Источник. Thomas T. Nagle and Reed K. Holden, *The Strategy and Tactics of Pricing*, 3rd ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2002), p. 4. Перепечатывается с разрешения Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, New Jersey.

Важно помнить, что “справедливая цена” — это не то же самое, что “низкая цена”. Например, цены на чемоданы *Hermes Birkin Bag* начинаются с 6 тыс. долл. Более дешевые чемоданы выдерживают не меньший вес, чем чемоданы *Hermes Birkin Bag*, однако у многих потребителей эти чемоданы ассоциируются с очень высокой потребительской ценностью, которая обусловлена нематериальными выгодами, получаемыми от обладания уникальным в своем роде товаром ручной работы (между прочим, купить чемодан *Hermes Birkin Bag* не так-то просто: очередь из желающих приобрести такие чемоданы растянулась на целый год). Аналогично некоторые покупатели автомобилей считают роскошную модель Bentley Continental GT реальной ценностью даже несмотря на ее сногшибательную цену — 150 тыс. долл.

Не уходите — я собираюсь рассказать вам, почему некий автомобиль стоимостью 150 тыс. долл. на самом деле нельзя назвать дорогим. Так нельзя сказать потому, что это чрезвычайно ценный автомобиль. Каждый автомобиль Bentley Continental GT собирается вручную, причем на его сборку затрачивается 160 часов. Квалифицированный рабочий тратит 18 часов только на то, чтобы “одеть” рулевое колесо этого автомобиля в специальную кожаную оболочку (между прочим, столько же времени — 18 часов — уходит на то, чтобы полностью собрать автомобиль “фольксваген” Golf). Результаты этого кропотливого труда десятков мастеров своего дела выглядят поистине впечатляюще. Вот почему я утверждаю, что автомобиль Bentley Continental GT — очень выгодная покупка. Это подтвердит вам каждый, кто томится в огромной очереди желающих стать обладателем этой модели. Если вы сегодня пристроитесь в конец этой очереди, то не исключено, что примерно через полгода вы явитесь к себе домой на собственном маленьком “бентли” Continental GT.⁶

Компании, практикующей ценообразование на основе потребительской ценности, следует выяснить, какой ценностью, по мнению покупателей, обладают различные конкурирующие предложения. Однако измерить воспринимаемую потребителями ценность бывает очень непросто. Например, вычисление стоимости ингредиентов в каком-либо из блюд меню экзотического ресторана представляет собой относительно простую задачу. Однако определение ценности таких аспектов, как вкусовые качества блюда, обстановка и атмосфера в ресторане, статус ресторана, а также возможность расслабиться и провести время в приятной беседе с партнером, является весьма сложной задачей. Сложность ее заключается главным образом в том, что перечисленные выше ценности будут существенно различаться в зависимости от особенностей восприятия каждого отдельного клиента и от конкретной ситуации.

Тем не менее потребители будут использовать эти «воспринимаемые ценности» для оценки цены соответствующего товара, поэтому компания должна пытаться измерить эти ценности. Иногда представители компании спрашивают у потребителей, сколько они готовы заплатить за тот или иной базовый товар в целом, а также за каждую дополнительную выгоду, добавляемую к этому базовому предложению. Кроме того, компания может проводить эксперименты с целью тестирования воспринимаемой ценности разных товарных предложений. Согласно старой русской поговорке на каждом базаре (или, выражаясь современным языком, рынке) можно встретить двух дураков: одного, кто запрашивает за свой товар слишком много, и другого, кто запрашивает за свой товар слишком мало. Если продавец запрашивает за свой товар больше той ценности, которую приписывают этому товару покупатели, тогда его товар вряд ли будет пользоваться большим спросом. Если же продавец запрашивает за свой товар меньше той ценности, которую приписывают этому товару покупатели, тогда его товар будет распродан очень быстро, однако это принесет продавцу меньший доход, чем в случае, если бы цена этого товара была установлена на уровне, соответствующем ценности, которую приписывают этому товару покупатели.

Сейчас мы рассмотрим два типа ценообразования на основе потребительской ценности: *справедливое ценообразование* и *ценообразование на основе добавленной стоимости*.

Справедливое ценообразование

На протяжении последнего десятилетия маркетологи отмечают кардинальное изменение отношения потребителей к цене и качеству. Многие компании обратились к новым подходам в ценообразовании, приведя его в соответствие с изменившимися экономическими реалиями и отношением к потребительской ценности. Компании все чаще обращаются к новым стратегиям ценообразования, основанным на потребительской ценности товара, — так называемым стратегиям *справедливого ценообразования* (*good-value pricing*), когда цена товара соответствует его качеству и послепродажному обслуживанию.

Справедливое ценообразование. Предложение наиболее подходящего сочетания качества и хорошего обслуживания за справедливую цену.

Зачастую такая стратегия сводится к предложению более дешевых модификаций товаров известных торговых марок. Например, рестораны “быстрого питания” таких компаний, как *Taco Bell* и *McDonald's*, предлагают своим посетителям так называемое “эконом-меню”. *Armani* предлагает сравнительно недорогую линейку моделей одежды *Armani Exchange*, рассчитанной на повседневное ношение. Компания *Procter & Gamble* разработала туалетную бумагу *Charmin Basic*, “несколько менее нежную, но гораздо более дешевую, чем другие виды туалетной бумаги, предлагаемые *Procter & Gamble*”. Туалетная бумага *Charmin Basic* “Мягкая. Прочная. Нежная”.⁷ В других случаях стратегия справедливого ценообразования предполагает такую переделку уже существующих брендов, которая обеспечивала бы более высокое качество за “ту же цену” или “такое же качество” за более низкую цену.

В розничной торговле одной из наиболее перспективных стратегий справедливого ценообразования считается стратегия регулярно низких цен (*everyday low pricing* — EDLP). Эта стратегия предполагает установление низкой цены на регулярной, ежедневной основе и отказ от временных понижений цен либо крайне редкое к ним обращение. В противоположность ей стратегия экстремальных цен (*high-low pricing*) предусматривает постановку цен выше среднего уровня и частое проведение мероприятий по стимулированию сбыта, во время которых цены на некоторые товары опускаются ниже уровня регулярно низких цен. В последние годы стратегия экстремальных цен уступает место стратегии регулярно низких цен во всех сферах розничной торговли, начиная с автомобильных салонов *Saturn* и заканчивая супермаркетами *Giant Eagle* и мебельными магазинами *Room & Board*.

Беспорным флагманом реализации стратегий регулярно низких цен считается розничная сеть *Wal-Mart*, которой фактически принадлежит авторство идеи подобных стратегий. Помимо ежемесячно организуемых распродаж отдельных товаров, компания обещает своим посетителям регулярно низкие цены на все предлагаемые в ее магазинах товары. В то же время недавние попытки компании розничной торговли *Kmart* воспользоваться стратегией EDLP, которой с таким успехом пользуется *Wal-Mart*, закончились провалом. Возможность регулярно предлагать низкие цены предполагает также регулярно низкую величину издержек самого продавца. Однако поскольку издержки *Kmart* оказались намного выше, чем издержки *Wal-Mart*, она не смогла получать прибыль при столь низком уровне цен и быстро отказалась от подобных попыток.⁸

Ценообразование на основе добавленной стоимости

Во многих ситуациях промышленного маркетинга проблема заключается в том, чтобы сформировать ценообразовательную способность (*pricing power*) компании, т.е. способность компании избежать ценовой конкуренции и обосновать применение более высоких цен и получение более высоких прибылей, не теряя при этом свою долю рынка. Чтобы поддерживать свою ценообразовательную способность, компания должна поддерживать или выстраивать ценность своего рыночного предложения. Это особенно относится к поставщикам товаров широкого потребления, которые характеризуются незначительной дифференциацией и интенсивной цено-

вой конкуренцией. Если компании “полагаются на цену в надежде поддержать свой бизнес, тогда все, что они продают, низводится до уровня товаров широкого потребления, — утверждает один аналитик. — Когда это происходит, ни о какой лояльности клиентов говорить уже не приходится”.⁹

Ценообразование на основе добавленной стоимости. Добавление новых характеристик и услуг, которые дифференцируют предложение компании и представляют определенную ценность для клиентов, оправдывая в их глазах применение более высоких цен.

Чтобы повысить свою ценообразовательную способность, многие компании прибегают к стратегиям ценообразования на основе добавленной стоимости (value-added pricing). Вместо того чтобы снижать цены в попытке угнаться за конкурентами, они пытаются наращивать ценность своих товаров, добавляя новые характеристики и услуги, которые дифференцируют их предложение и представляют определенную ценность для клиентов. Такие меры оправдывают применение более высоких цен (см. врезку “Маркетинг в действии 10.1”). “Даже в нынешнем экономическом окружении цена является далеко не самым главным фактором, — утверждает один из экспертов по ценообразованию. — Главным фактором является обеспечение лояльности клиентов за счет предоставления обслуживания, которого они не получают ни в каком другом месте”.¹⁰

Маркетинг в действии 10.1

Ценообразовательная способность: высокая ценность добавленной стоимости

Изначальной и вполне естественной реакцией компании на понижение цен основными конкурентами будет желание ответить на это аналогичным или даже более значительным снижением собственных цен. Безусловно, установить цену ниже цен конкурентов и наблюдать, как покупатели радостно бросятся раскупать подешевевшие товары, — перспектива столь же заманчивая, сколь и опасная. Попытки обогнать конкурента за счет снижения цен способны развязать ценовую войну, которая приведет к сокращению прибыли у всех противоборствующих сторон, или, хуже того, уценка товара может понизить его статус в глазах потребителей и, таким образом, лишить продавца возможности поддерживать выгодный для него уровень цен в долгосрочном периоде. “Это война, в которой нет победителей, — заметил один из руководителей. — В этом случае качество, обслуживание, престиж — все то, на чем строится торговая марка, отходит на задний план”.

Как же следует реагировать компании на понижение цен конкурентом? Зачастую наилучшей стратегией будет не ответное снижение цены, а ее повышение, правда, потребуются убедить потребителей, что товар того стоит. Таким способом компания дифференцирует свое предложение и переносит внимание с цены товара на его потребительскую ценность.

А что же делать компании, предлагающей “базовые товары”, товарное предложение которых нельзя существенно дифференцировать? В этом случае компании следует искать возможность придать своему базовому товару отличительные особенности, позволяющие существенно увеличить его потребительскую ценность. Эти особенности

могут найти свое выражение в повышении функциональности товара или предложении сопроводительного сервиса, что будет служить оправданием высокой цены. Ниже описано несколько примеров подобных стратегий.

- *Caterpillar*. Компания *Caterpillar* — большой мастер назначать высокие цены на свое строительное и горнодобывающее оборудование и при этом убеждать покупателей в обоснованности каждого цента дополнительных расходов (составляющих в действительности десятки тысяч долларов). Компания, как правило, устанавливает цены, которые на 20–30% выше цен конкурентов, т.е. один ее громадный самосвал, цена которого исчисляется миллионами, стоит на 200 тыс. долл. дороже, чем у конкурентов. Когда же крупный потенциальный заказчик заявляет, что может приобрести аналогичное оборудование у конкурентов значительно дешевле, дилер компании не начинает нервно снижать цену, а доверительно сообщает, что, хотя цена и высока, оборудование того стоит. В конструкции своего оборудования компания следует модульному принципу, поэтому время простоя в случае поломки сокращается до минимума, поскольку неисправный модуль можно оперативно изъять и отремонтировать. Дилеры компании располагают обширным резервом запасных частей и гарантируют их доставку в течение 48 часов в любую точку мира, что, опять-таки, минимизирует время простоя неисправного оборудования. Оборудование компании также предусматривает возможность капитального ремонта, способного вдохнуть в него “вторую жизнь”, чем не могут похвастать конкуренты. В результате цены на бывшее в употреблении оборудование *Caterpillar* на 20–30% выше цен своих аналогов. Живописав все эти преимущества, дилер резюмирует, что при кажущейся изначальной дороговизне цена оборудования в расчете на кубометр извлеченного грунта, каждую тонну добытого угля или каждый километр проложенной дороги с учетом срока эксплуатации оборудования в действительности оборачивается самой низкой — сто процентов! И, похоже, большинство заказчиков соглашаются с доводами *Caterpillar* — компания доминирует на своем рынке, контролируя 40% его в мировом масштабе.
- *Pioneer Hi-Bred International*. Крупнейший поставщик семян зерновых культур и другой сельскохозяйственной продукции, компания *Pioneer Hi-Bred* действует нетрадиционно для продавца своей отрасли. Компания предлагает патентованные гибридные семена, урожайность которых на 10% выше урожайности семян конкурентов. Помимо продукции наивысшего качества, она предлагает широкий спектр услуг, способствующих повышению потребительской ценности ее товарного предложения. Так, каждый ее торговый представитель вооружен ноутбуком, позволяющим ему проводить консультацию заказчиков и снабжать их необходимой информацией. Выяснив, какой тип семян использует фермер, текущий уровень цен, площадь посевных и виды на урожай, представитель может дать заказчику совет, как оптимизировать управление своим хозяйством. Представитель способен представить заказчику любую необходимую информацию, например отчеты по различным сельскохозяйственным исследованиям, или же помочь в поиске оптимальных закупочных цен. Исключительное качество продукции и столь ценная помощь, предлагаемая компанией, позволяют ей диктовать рынку цены. Несмотря на ощутимо высокие цены, а, возможно благодаря им, рыночная доля компании в Северной Америке возросла с 35% в середине 1980-х годов до текущего значения, равного 44%.
- *Jefferson Smurfit Corporation*. В 1990 году, когда компания *General Electric* расширила свой ассортимент холодильников “без инея” (No Frost), ей срочно понадобились

дополнительные поставки упаковки для транспортировки своей продукции. Тогда компания *Jefferson Smurfit*, поставщик упаковки с годовым оборотом 4,5 млрд. долл., назначила специального координатора, который обеспечивал требуемый объем поставок, манипулируя отгрузкой трех заводов компании, и даже задерживал отгрузку другим заказчикам, только бы фабрика *General Electric — Decatur* продолжала работать в полную мощность. Подобная расторопность в увеличении потребительской ценности своей продукции позволила *Jefferson Smurfit* получить звание “Лучший поставщик”, присуждаемое подразделением бытовой техники компании *General Electric*. Это также помогло *Smurfit* избежать болезненной ценовой конкуренции. “Сегодня одной только привлекательной цены недостаточно, необходимо предлагать высокую ценность, а ценность эта включает множество компонентов”, — отметил вице-президент по снабжению *Emerson Electric* — одного из основных заказчиков *Smurfit*, сокративших количество своих поставщиков на 65%.

- *Microsystems Engineering*. “Наша политика ценообразования основывается на потребительской ценности и дифференциации нашего предложения, — говорит Марк Бекмен (Mark Beckman), директор по продажам компании *Microsystems*, выпускающей программное обеспечение. — Наша продукция вдвое дороже аналогов конкурентов, однако мы продаем столько же, если не больше”. Компания предпочитает не ввязываться в ценовые войны, наращивая вместо этого потребительскую ценность своей продукции за счет повышения ее функциональности и предложения сопроводительного сервиса. “[Покупатели] получают максимум за свои деньги, — отмечает г-н Бекмен. — Наши цены находят понимание рынка, поскольку мы знаем, чего хотят потребители”. Когда покупатели ощущают ценность, цена отходит на второй план. “В конце концов, — резюмирует г-н Бекмен, — пусть покупатели сами решают, насколько обоснована ваша цена на товары, которые они получают». А если они не сочтут цену справедливой? Г-н Бекмен считает, что снижение цены — это крайний шаг. Гораздо разумнее повисить потребительскую ценность.

Источники. William F. Kendy, “The Price Is Too High”, *Selling Power*, April 2006, pp. 30–33; Ian Brat, “Caterpillar Posts 38% Profit Rise, Raises Outlook on Strong Demand”, *Wall Street Journal*, July 22, 2006, p. A2; Michael Arndt, “Cat Claws Its Way into Services”, *BusinessWeek*, December 5, 2005, pp. 56–59; Erin Stout, “Keep Them Coming Back for More”, *Sales & Marketing Management*, February 2002, pp. 51–52; “Global Construction & Farm Machinery: Industry Profile”, *Datamonitor*, June 2006, этот материал получен на Web-сайте www.datamonitor.com; и информация, полученная с Web-сайтов www.pioneer.com, www.caterpillar.com и www.microsystems.com/about.php, December 2006.

Организационные и производственные издержки

Ценообразование на основе себестоимости. Установление цены на основе затрат на производство, распределение и сбыт соответствующего товара плюс разумная норма прибыли, которую компания получает за усилия, вложенные в производство товара, а также за риск, которому она подвергается.

В то время как потребительское восприятие ценности товара определяет ценовой потолок (т.е. максимальную цену товара, выше которой спрос на этот товар отсутствует), себестоимость (т.е. производственные издержки) устанавливает ценовой

порог (т.е. минимальную цену товара, ниже которой компания перестает получать прибыль). **Ценообразование на основе себестоимости (cost-based pricing)** предполагает установление цены на основе затрат на производство, распределение и сбыт соответствующего товара плюс разумная норма прибыли, которую компания получает за усилия, вложенные в производство товара, а также за риск, которому она подвергается. Организационные издержки компании могут быть важным элементом ее стратегии ценообразования. Многие компании, такие как *Southwest Airlines*, *Wal-Mart* и *Dell Computer*, стремятся поддерживать репутацию “низкозатратных производителей” в своих отраслях. Компании, которые поддерживают свои затраты на низком уровне, имеют возможность устанавливать низкие цены, что обеспечивает им высокие объемы продажи и устойчиво высокую прибыль.

Типы издержек

Организационные издержки бывают двух видов: постоянные и переменные. **Постоянные издержки (fixed costs)**, называемые также **накладными расходами (overhead)**, — это издержки, которые не зависят от объема производства и сбыта. Так, независимо от объемов производства компания вынуждена ежемесячно вносить арендную плату, оплачивать проценты по кредитам, жалование служащим и счета за коммунальные услуги. **Переменные издержки (variable costs)** обнаруживают прямую зависимость от объема производства. Например, производство каждого персонального компьютера *Hewlett-Packard* связано с издержками на закупку различных компонентов: микросхем, проводов, шасси, а также упаковку и т.п. В расчете на одну единицу продукции эти издержки обычно остаются неизменными, однако их совокупный объем изменяется в зависимости от объема производства, что и объясняет их название. Сумма переменных и постоянных издержек при определенном уровне производства носит название **совокупных (валовых) издержек (total costs)**. Производители, как правило, стремятся установить на товар такую цену, которая как минимум позволяла бы покрыть совокупные издержки при существующем уровне производства.

Компании следует пристально отслеживать величину собственных издержек. Если производство и продажа товара обходятся компании дороже, чем конкурентам, ей придется либо повысить цену товара, либо лишиться части прибыли; в любом случае это ведет к проигрышному конкурентному положению.

Постоянные издержки. Издержки, величина которых не зависит от объема производства или сбыта.

Переменные издержки. Издержки, величина которых обнаруживает прямую зависимость от объема производства.

Совокупные (валовые) издержки. Сумма постоянных и переменных издержек при заданном объеме производства.

Зависимость величины издержек от объема производства

Определение оптимальной цены предполагает установление зависимости величины издержек от объема производства. Рассмотрим ситуацию с компанией *Texas Instruments (TI)*, построившей фабрику по производству калькуляторов с максимальной дневной выработкой 1000 штук. На рис. 10.3 (часть А) показана типичная кривая средней величины издержек в краткосрочном периоде (КСИК). Из графика следует, что при малом объеме производства средняя величина издержек будет высокой. Однако при росте объема производства до 1000 калькуляторов в день, средняя величина издержек сокращается, поскольку постоянные издержки распределяются на большее количество единиц товара, себестоимость каждой из которых теперь содержит меньшую долю постоянных издержек. Если фабрика попытается увеличить дневной объем производства сверх 1000 калькуляторов, величина средних издержек возрастет, поскольку ее производственных мощностей в этом случае окажется недостаточно. Оборудование не будет поспевать за рабочими, будет чаще выходить из строя, а те будут мешать друг другу.

Если компания полагает, что сможет сбывать 2000 калькуляторов в день, ей следует построить фабрику покрупнее, оснастив ее более производительным оборудованием и внедрив более эффективный производственный процесс. Издержки на производство одной единицы продукции при дневном объеме 2000 штук будут ниже, нежели при выпуске 1000 калькуляторов в день, как следует из графика кривой средней величины издержек в долгосрочном периоде (КСИД) (рис. 10.3, часть Б). Из этого графика также следует, что производство 3000 калькуляторов в день позволит еще больше снизить величину средних издержек, тогда как дневной объем производства 4000 единиц уже приведет к росту средних издержек — явлению, известному как отрицательный эффект масштаба, возникающему вследствие сложности управления большой численностью персонала, ростом погрешностей возросшего объема коммуникации и т.п. Таким образом, график на рис. 10.3 (часть Б) демонстрирует, что оптимальный объем производства составляет 3000 калькуляторов в день, при условии, что величина спроса оправдывает такой объем производства.

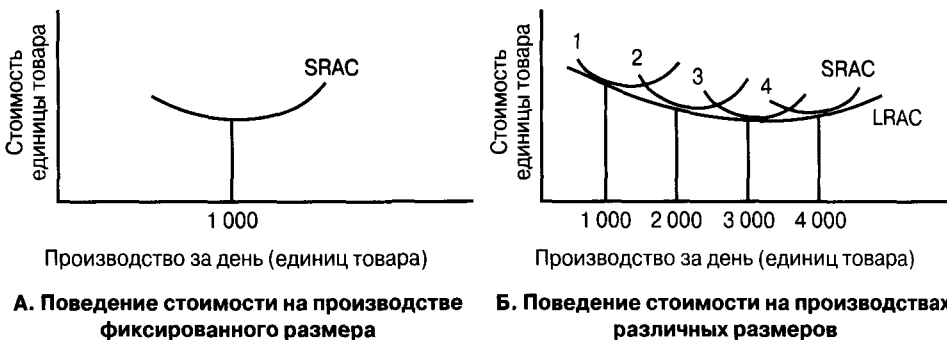


Рис. 10.3. Величина себестоимости единицы продукции при различных объемах производства в краткосрочном и долгосрочном периодах

Зависимость величины издержек от объемов производства

Предположим, предприятия *TI* ежедневно выпускают 3000 калькуляторов. По мере роста опыта компании в производстве калькуляторов ее навыки в данной области будут совершенствоваться. Рабочие со временем овладеют оптимальными производственными методиками и освоят используемое ими оборудование. С ростом практического опыта улучшится организация работы и предприятия *TI* подберут наиболее эффективное для себя оборудование и процессы для решения своих производственных задач. Как видно из рис. 10.4, увеличение кумулятивного объема производства ведет к росту эффективности работы предприятий и достижению ими экономии за счет роста масштаба производства.¹¹ Таким образом, при производстве первых 100 тысяч калькуляторов средняя величина издержек в расчете на единицу продукции составит 10 долл., а при выпуске следующих 100 тысяч калькуляторов эта величина сократится до 9 долл. После того как кумулятивный объем производства достигнет 400 тысяч штук, средняя величина издержек составит 7 долл. Сокращение средней величины издержек с ростом кумулятивного объема производства отражает так называемая кривая опыта (*experience curve*), или кривая обучения (*learning curve*).

Кривая опыта отражает обратную зависимость средней величины издержек от кумулятивного объема производства.

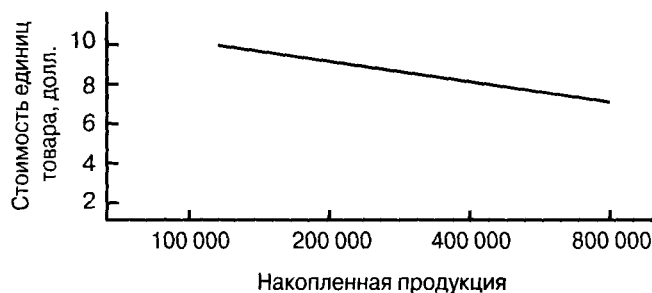


Рис. 10.4. Себестоимость единицы продукции в зависимости от кумулятивного объема производства. Кривая опыта

Чем больше наклон данной кривой, тем лучше для компании, поскольку при этом не только уменьшаются издержки в расчете на единицу продукции, но и открывается возможность добиться еще большего их сокращения при производстве и реализации большего объема продукции. Однако растущий объем производства должен находить соответствующий спрос. Чтобы воспользоваться преимуществом кривой производственных навыков, компании *TI* необходимо завоевать основательную долю рынка на ранних стадиях жизненного цикла товара. Все это предполагает следующую стратегию ценообразования: *TI* необходимо установить низкую цену на свои калькуляторы, что позволит увеличить объем продаж, сократить издержки по мере роста опыта, а впоследствии понизить цену еще больше.

Некоторые компании разработали весьма успешные стратегии на основании кривой опыта. Например, компании *Bausch & Lomb* удалось упрочить свои позиции на рынке гибких контактных линз, применяя компьютерный метод разработки линз и постоянно наращивая производственные мощности своего предприятия. В результате доля рынка компании возросла до 65%. Однако ориентация исключительно на сокращение издержек и кривую опыта не всегда приносит успех. Ценообразование на основании кривой опыта довольно рискованно. Подобное агрессивное ценообразование может создать товару имидж дешевки. Эта стратегия также подразумевает, что конкуренты достаточно слабы и не желают вступать в ценовое противостояние, реагируя на сокращение цен своим противником. И наконец, компании, использующие определенную производственную технологию, могут упустить из виду конкурента, разработавшего иную, более дешевую технологию, позволяющую установить цену на порядок ниже, чем цена у лидеров отрасли.

Ценообразование на основе себестоимости

Самый простой способ установления цены предлагает метод **средние издержки плюс прибыль** (*cost-plus pricing*), предполагающий прибавку стандартной наценки к себестоимости товара. Так, строительные компании, составляя предварительную смету, указывают общую стоимость проекта и размер своего вознаграждения. Юристы, бухгалтеры и другие специалисты устанавливают размер оплаты своих услуг, как правило, добавляя стандартную наценку к своим издержкам. Некоторые продавцы прямо сообщают покупателям, что те должны оплатить себестоимость плюс определенную сумму, как, например, в случае аэрокосмических компаний, участвующих в тендере на государственный заказ.

В качестве примера использования данного метода рассмотрим ситуацию с производителем тостеров, производственные издержки и ожидаемый объем продаж которого приведены ниже.

Переменные издержки (долл.)	10
Постоянные издержки (долл.)	300 000
Предполагаемый объем продаж (шт.)	50 000

Издержки производителя в расчете на единицу продукции составят:

$$\text{Себестоимость единицы продукции} = \text{Переменные издержки} + \frac{\text{Постоянные издержки}}{\text{Объем продаж}} = \$10 + \frac{\$300\,000}{50\,000} = \$16$$

в натуральном выражении

Предположим, что производитель намерен установить наценку величиной 20% от себестоимости товара. Окончательная цена тостера рассчитывается следующим образом:¹²

$$\text{Цена} = \frac{\text{Себестоимость единицы товара}}{(1 - \text{Размер наценки})} = \frac{16}{1 - 0,2} = 20 \text{ (долл.)}$$

Производитель назначит дилеру цену 20 долл. за тостер, получая при этом доход в 4 долл. с каждой единицы товара. Дилер, в свою очередь, установит собственную наценку. Если дилер захочет установить наценку величиной 50% от розничной цены изделия, эта цена составит 40 долл. (20 долл. + 50% от 40 долл.) или 100% от оптовой цены (20/20 долл.).

Разумно ли использовать фиксированную величину наценки при ценообразовании? Как правило, нет. Любой метод ценообразования, игнорирующий спрос на товар и цены конкурентов, не позволит определить оптимальную цену. Предположим, производитель тостеров назначил цену 20 долл., но сумел реализовать только 30 тысяч тостеров вместо запланированных 50 тысяч. В этом случае себестоимость единицы товара окажется выше, поскольку постоянные издержки будут распределены на меньший объем продукции, а относительный фактический размер наценки будет ниже. Данный метод приемлем лишь в том случае, когда найденная с его помощью цена позволяет добиться предполагаемого объема продаж.

Средние издержки плюс прибыль. Метод ценообразования, предполагающий прибавку к себестоимости товара стандартной наценки.

Данный метод, однако, по-прежнему пользуется популярностью в силу ряда причин. Во-первых, продавцы имеют лучшее представление о собственных издержках, нежели о величине спроса. Связывая цену с издержками, продавцы упрощают себе задачу, 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 одинаковом 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 к продавцам. Продавцы получают надлежащую прибыль на инвестированный капитал, однако жертвуют при этом возможностью нажиться на покупателях в случае увеличения спроса.

Анализ безубыточности или обеспечение целевой прибыли

Другим методом ценообразования, ориентированным на себестоимость, является анализ безубыточности (break-even pricing) или же его разновидность, известная под названием обеспечение целевой прибыли (target profit pricing). Он предполагает определение цены и объема продаж, при которых компания полностью покрывает свои издержки или же достигнет запланированной величины прибыли. Этот метод ценообразования использует компания *General Motors*, устанавливая цены на свои автомобили и стремясь таким образом добиться 15–20% рентабельности. Применяют данный метод и общественные коммунальные предприятия, вынужденные рассчитывать “справедливую норму прибыли” на свои издержки.

Анализ безубыточности (обеспечение целевой прибыли). Метод ценообразования, при котором цена устанавливается на уровне, позволяющем покрыть издержки производства и затраты на продвижение товара (получить целевую прибыль).

Данный метод ценообразования предполагает построение *графика безубыточности*, отражающего величину совокупных издержек и выручки при различных значениях объема продаж. На рис. 10.5 показан график безубыточности для примера с производителем тостеров, рассмотренный выше. Постоянные издержки производителя составляют 300 тыс. долл. независимо от объема продаж. Совокупные издержки находят суммированием постоянных и переменных издержек. Последние, как известно, растут пропорционально увеличению объема производства, что и обуславливает восходящую форму графика совокупных издержек. График совокупной выручки начинается на отметке “нуль” и нарастает с продажей каждой последующей единицы товара. График совокупной выручки построен из расчета реализации тостеров по цене 20 долл.

Графики совокупной выручки и совокупных издержек пересекаются в точке, соответствующей объему продаж 30 тысяч тостеров. Это значение отражает *безубыточный объем продаж*, т.е. при цене 20 долл. компании необходимо реализовать 30 тысяч тостеров, чтобы полностью покрыть совокупные издержки. Иными словами, этот объем продаж обеспечит компании выручку, равную величине совокупных издержек. Безубыточный объем продаж ($V_{б.у.}$) рассчитывается следующим образом:

$$V_{б.у.} = \frac{\text{Постоянные издержки}}{\text{Цена} - \text{Переменные издержки}} = \frac{300000}{20 - 10} = 30000 \text{ (штук)}$$

Если компания планирует получить определенную величину прибыли, ей необходимо реализовать больше 30 тысяч тостеров по цене 20 долл. Предположим, производитель тостеров инвестировал в предприятие миллион долларов и планирует установить такую цену, которая позволит достигнуть 20% рентабельности, т.е. обеспечить прибыль в размере 200 тыс. долл. В этом случае предприятию необходимо реализовать хотя бы 50 тысяч тостеров по цене 20 долл. Если же компания повысит цену, запланированной величины прибыли удастся достичь при меньшем объеме продаж. Однако не исключено, что спрос при более высокой цене не позволит реализовать требуемый объем товара. В этом случае многое будет зависеть от ценовой гибкости спроса и цен конкурентов.

Производителю следует рассмотреть различные варианты цен и определить безубыточный объем, вероятный спрос и прибыль каждого такого варианта. Эти расчеты представлены в табл. 10.1. Из таблицы следует, что при повышении цены безубыточный объем сокращается (столбец 2). Однако с ростом цены падает спрос (столбец 3). При цене 14 долл. производитель получает только 4 долл. дохода за один тостер (14 долл. минус 10 долл. переменных издержек), тогда надо реализовать невероятно большой объем продукции, чтобы окупить затраты. Несмотря на то что низкая цена, вероятно, привлечет больше покупателей, спрос, тем не менее, не позволит достичь отметки безубыточности, и производитель понесет убыток. В противоположной ситуации, при цене 22 долл., производитель получает 12 долл. дохода за тостер и, чтобы окупить свои затраты, он должен продать всего 25 тысяч тостеров. Но при столь высокой цене покупателей, вероятно, найдется мало, и производитель также окажется в убытке. Из таблицы следует, что цена 18 долл. позволяет достичь максимальной прибыли. Примечательно, что ни одна из цен не позво-

ляет производителю получить запланированную прибыль в размере 200 тыс. долл. Если он все же хочет достичь этого значения, ему придется найти способ уменьшить постоянные или переменные издержки, сокращая, таким образом, безубыточный объем продаж.

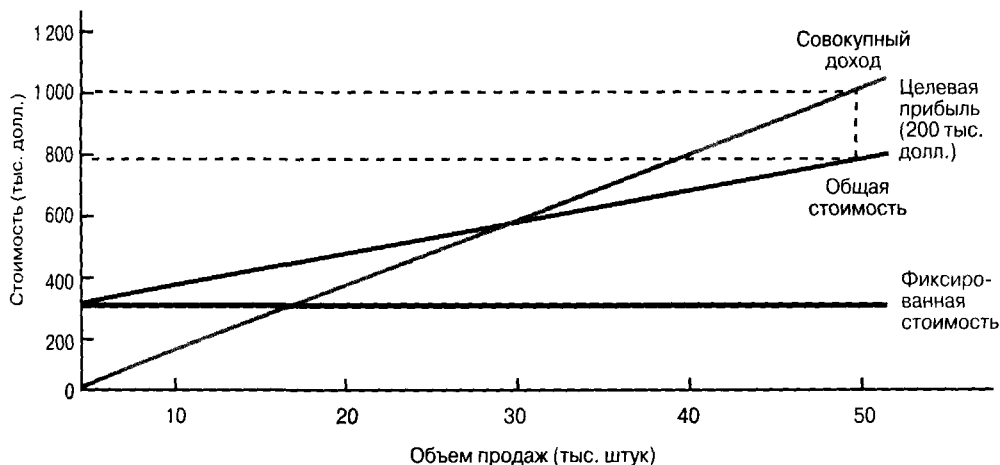


Рис. 10.5. График безубыточности

ТАБЛИЦА 10.1. Безубыточный объем продаж и прибыль при разных уровнях цены

1	2	3	4	5	6
Цена (долл.)	Безубыточный объем продаж (шт.)	Ожидаемый спрос при данной цене (шт.)	Валовой доход (долл.) (1 × 3)	Валовые издержки* (долл.)	Прибыль (долл.) (4 – 5)
14	75 000	71 000	994 000	1 010 000	-16 000
16	50 000	67 000	1 072 000	970 000	102 000
18	37 500	60 000	1 080 000	900 000	180 000
20	30 000	42 000	840 000	720 000	120 000
22	25 000	23 000	506 000	530 000	-24 000

*Постоянные издержки составляют 300 тыс. долл., а переменные издержки в расчете на единицу продукции составляют 10 долл.

Прочие внутренние и внешние факторы, обуславливающие ценообразование

Восприятие клиентом ценности товара устанавливает верхнюю границу цены, тогда как себестоимость товара устанавливает нижнюю границу цены. Однако, устанавливая цену в указанных границах, компания должна принимать во внимание ряд других внутренних и внешних факторов. К внутренним факторам, обуславливающим ценообразование, относятся маркетинговые цели, маркетинговая стратегия

компании, производственные издержки и особенности организационной структуры компании. К внешним факторам, воздействующим на ценовую политику компании, относятся: характер рынка и спроса, конкуренция и иные внешние воздействия.

Маркетинговая стратегия в целом, цели и маркетинговый комплекс

Цена является лишь одним элементом более широкой маркетинговой стратегии компании. Таким образом, прежде чем устанавливать цену, компания должна определить в целом свою маркетинговую стратегию в отношении соответствующего товара или услуги. Если компания выбрала оптимальный целевой рынок и правильно позиционирует товар, у нее не должно возникнуть проблем с формированием маркетингового комплекса, включая стратегию ценообразования. Например, когда компания *Toyota* разработала свою торговую марку *Lexus*, призванную успешно конкурировать с европейскими моделями автомобилей класса “люкс”, рассчитанных на покупателей с доходами выше среднего, это предполагало установление достаточно высокой цены. Напротив, когда *Toyota* разработала свою модель *Yaris* — “автомобиль, который вы можете позволить себе приобрести, в конечном счете является автомобилем, который вы на самом деле хотите приобрести”, — такое позиционирование предусматривало установление низкой цены. Таким образом, стратегия ценообразования в значительной степени определяется решениями о позиционировании товара на рынке.

К генеральным целям в ценообразовании могут относиться обеспечение выживания компании, максимизация текущей прибыли, максимизация доли рынка, принадлежащей компании, удержание клиентов, уже имеющих у компании, и формирование долговременных отношений с клиентами. В то же время компания может преследовать дополнительные, более конкретные цели. 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 количества 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.

Цена — это всего лишь один из компонентов маркетингового комплекса, используемых для достижения маркетинговых целей компании. Задача формирования последовательной и эффективной интегрированной маркетинговой программы предполагает координацию решений в ценообразовании с решениями о дизайне товара, его каналах сбыта и методах продвижения. Изменение параметров любого из компонентов маркетингового комплекса требует, как правило, пересмотра всей ценовой политики компании. Так, при наличии многих торговых посредников у производителя, от которых он ожидает активной поддержки и содействия в продвиже-

нии своих товаров, ему следует установить цены, привлекательные для посредников тем, что обеспечивают достаточный уровень наценки. Решение позиционировать свой товар как высококачественный предполагает назначение высоких цен для покрытия высоких издержек.

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 рынок товара, круг его конкурентов и его дизайн. Многие компании следуют таким стратегиям позиционирования товара на основании цены, используя при этом мощное стратегическое оружие — метод калькуляции плановой себестоимости (*target costing*). Этот метод меняет последовательность этапов традиционного процесса планирования нового товара, при котором вначале товар разрабатывается, затем исчисляется его себестоимость, после чего решается вопрос, сможет ли компания продать товар при цене, обусловленной заданной величиной себестоимости. При калькуляции плановой себестоимости планирование товара начинается с определения оптимальной (с точки зрения потребителя) рыночной цены, после чего создается товар, производственные издержки которого позволят предлагать его по первоначально заданной цене.

Калькуляция плановой себестоимости. Метод ценообразования, при котором вначале определяется оптимальная розничная цена, после чего создается товар, производственные издержки которого позволят предлагать его по такой цене.

Компания *Procter & Gamble* использовала метод калькуляции плановой себестоимости для установления цены и продвижения на рынок своей чрезвычайно успешной электрической зубной щетки *Crest SpinBrush*.

Обычно *Procter & Gamble* устанавливает на свои товары повышенные цены. Но в случае электрической зубной щетки *Crest SpinBrush Procter & Gamble* применила противоположный подход. Она начала с установления весьма привлекательной невысокой цены, а затем изыскала способ получения прибыли даже при столь невысокой цене. Изобретателям зубной щетки *Crest SpinBrush* впервые пришла в голову идея недорогой электрической зубной щетки, когда они, прогуливаясь по своему местному супермаркету *Wal-Mart*, обратили внимание на то, что *Sonicare*, *Interplak* и другие модели электрических зубных щеток продаются по ценам, превышающим 50 долл. Этим дорогостоящим зубным щеткам принадлежала лишь часть рынка зубных щеток в целом. Более дешевая электрическая зубная щетка, рассуждали конструкторы, должна обладать огромным потенциалом. Они сошлись на том, что цена будущей электрической зубной щетки должна составлять 5 долл. (вместе с батарейками), т.е. лишь на 1 долл. дороже, чем самые дорогие «ручные» зубные щетки. Таким образом, они решили разработать электрическую зубную щетку, которую можно было бы продавать именно по такой цене. Каждый элемент конструкции будущей электрической зубной щетки тщательно обдумывался с точки зрения того, чтобы конечный товар продавался по цене, не больше 5 долл. Чтобы удержаться в рамках столь низкой цены, *Procter & Gamble* отказа-

лась от традиционной для себя расточительной кампании по выведению на рынок нового товара. Вместо этого, чтобы привлечь внимание покупателей к Crest SpinBrush непосредственно в местах продажи, была использована специальная упаковка “Try Me” (“Испытай меня”), позволяющая потребителям включить электрическую зубную щетку прямо в магазине и посмотреть, как она работает. Применение метода калькуляции плановой себестоимости сделало электрическую зубную щетку Crest SpinBrush одним из наиболее успешных новых товаров, которые когда-либо выпускала *Procter & Gamble*. Сейчас эта зубная щетка стала наиболее успешно продаваемой зубной щеткой в Соединенных Штатах (как среди “ручных”, так и среди электрических зубных щеток), причем на долю Crest SpinBrush сейчас приходится более 40% рынка электрических зубных щеток.¹³

Другие компании не отводят ценообразованию доминирующей роли в позиционировании, используя для этого иные компоненты маркетингового комплекса, что свидетельствует о *неценовом* позиционировании. Зачастую наилучшая стратегия заключается не в назначении максимально низкой цены, а в дифференциации маркетингового предложения, повышающего потребительскую ценность товара. Например, компания *Viking* “встраивает” большую ценность в выпускаемую ею кухонную бытовую технику, устанавливая на нее более высокие цены, чем цены у многих ее конкурентов. Клиенты отдают должное более высокому качеству товаров, выпускаемых компанией *Viking*, и готовы платить больше, чтобы стать владельцами таких товаров.

Некоторые маркетологи даже подчеркивают высокую цену своих товаров, делая упоминание о высокой цене *непременным атрибутом* позиционирования этих товаров. Например, *Grand Marnier* предлагает бутылку *Cuvee du Cent Cinquante* за 225 долл., продавая этот товар под лозунгом “Трудно найти, почти невозможно произвести и далеко не каждому по карману”. *Porsche* с гордостью рекламирует свой соблазнительный *Gayman* как “товар, начальная цена которого составляет 49 400 долл.”. *A Steinway* предлагает “самые изысканные фортепьяно в мире” — по соответствующей цене. Большой концертный рояль *Steinway* может обойтись покупателю в кругленькую сумму — 165 тыс. долл. (см. врезку “Маркетинг в действии 10.2”).

Таким образом, при назначении цены маркетологам следует принимать во внимание все компоненты маркетингового комплекса. Если товар позиционируется на основании неценовых факторов, то его цена во многом будет определяться качеством, методами продвижения и распределения. Если же 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 выступает ключевым фактором позиционирования, не следует забывать, что, принимая решение о покупке, потребитель редко руководствуется исключительно ценовыми соображениями. Потребитель ищет товар, который обладал бы максимальной потребительской ценностью, формируемой соотношением его цены и достоинств. Следовательно, при разработке маркетинговой программы задачу ценообразования необходимо решать с учетом всех остальных компонентов маркетингового комплекса.

Организационные соображения

Руководству компании следует четко определить круг лиц, отвечающих в компании за установление цен. Функции ценообразования в разных компаниях возложены на разные подразделения. В небольших компаниях цены, как правило, назначаются высшим руководством, а не отделами маркетинга или сбыта, в крупных компаниях вопросы ценообразования обычно находятся в ведении менеджеров подразделений или ассортиментных групп. На рынке товаров производственного назначения продавцам позволено 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 тех отраслях, в которых 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. При этом политика ценообразования компании, как правило, учитывает пожелания менеджеров по сбыту, управляющих производством, финансовых менеджеров и бухгалтеров.

Рынок и спрос

Как указывалось выше, эффективное ценообразование начинается с уяснения того, как восприятие клиентами ценности товара определяет цены, которые они готовы платить за те или иные товары. Как индивидуальные, так и промышленные покупатели сопоставляют цену товара (или услуги) с выгодами обладания этим товаром (или услугой). Таким образом, прежде чем установить цену, следует оценить зависимость между ценой и спросом на данный товар. В этом разделе речь пойдет о том, как варьируется соотношение между ценой и величиной спроса в зависимости от типа рынка и каким образом восприятие цены потребителем воздействует на политику ценообразования, после чего будут рассмотрены методики оценки зависимости между ценой и величиной спроса.

Ценообразование на рынках различных типов

Тип рынка определяет степень свободы продавца в вопросах ценообразования. Экономисты выделяют четыре типа рынков, каждый из которых ставит свои задачи в ценообразовании.

Рынок *чистой конкуренции* состоит из очень многих 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 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. Дифференциация предложения осуществляется за счет как самого товара (его качества, свойств, стиля), так и сопутствующего его продаже сервиса. Покупатели воспринимают различия в предлагаемых конкурентами товарах и на основании этого принимают решение о покупке. Продавцы стремятся дифференцировать предложение для разных сегментов рынка и, помимо цены, используют торговые марки, рекламу и стратегии персональных продаж. Например, некоторые общенациональные марки овощных консервов, такие как H.J. Heinz, Vlasic и др., конкурируют с десятками марок региональных и местных производителей, дифференцирующих свою продукцию с помощью как ценовых, так и не ценовых факторов. Поскольку на таком рынке существует достаточно серьезная конкуренция, маркетинговые стратегии его участников в меньшей степени воздействуют одна на другую, нежели в условиях олигополистического рынка.

На рынке *олигополистической конкуренции* доминируют несколько продавцов, каждый из которых в значительной мере подвержен влиянию ценовых и маркетинговых стратегий конкурентов. Подобный рынок может быть представлен как однородным товаром (сталь, алюминий), так и неоднородным (автомобили, компьютеры), а небольшое количество его участников объясняется наличием труднопреодолимых рыночных барьеров. Каждый участник пристально отслеживает изменения стратегий конкурентов и их действия. Так, если производитель снизит цену на 10%, это сразу же привлечет к нему новых потребителей. При этом другие производители будут вынуждены либо также снизить свои цены, либо повысить уровень обслуживания. Участник олигополистического рынка никогда не может быть уверенным в постоянстве своего конкурентного преимущества, полученного за счет снижения цены. В обратной ситуации, когда олигополист повышает цену, конкуренты могут не последовать его примеру. В этом случае ему придется понизить цену до прежнего уровня, иначе он рискует утратить своих потребителей.

В ситуации *чистой монополии* рынок представлен только одним участником. В этом качестве может выступать государственное учреждение, например почтовая служба США, частная регулируемая монополия (энергетическая компания) или частная нерегулируемая монополия (к примеру, компания *Du Pont*, впервые предложившая на рынке нейлон). Во всех перечисленных ситуациях ценообразование осуществляется по-разному. Политика ценообразования государственной монополии может преследовать различные цели: фиксировать цену ниже себестоимости, делая доступным необходимый товар малообеспеченным потребителям; устанавливать цену, равную себестоимости; назначать высокую цену, призванную обеспечить высокий уровень прибыли либо уменьшить спрос. В условиях регулируемой

монополии правительство разрешает компании устанавливать цены, которые обеспечивают “справедливую норму прибыли”, позволяющую компании поддерживать производство на текущем уровне и при необходимости его наращивать. Нерегулируемые монополии вольны устанавливать любую цену, находящую понимание со стороны рынка. Однако они все же достаточно редко устанавливают запредельные цены, что объясняется целым рядом причин: боязнью привлечь конкурентов, стремлением быстрее завоевать рынок с помощью невысоких цен, опасениями государственного вмешательства.

Маркетинг в действии 10.2

Steinway: цена — ничто; впечатления от товара компании Steinway — все

Фортепьяно — любое фортепьяно — компании *Steinway* стоит очень дорого. Большой концертный рояль *Steinway* может стоить от 40 до 165 тыс. долл. Самая популярная модель продается примерно за 72 тыс. долл. Однако покупатели продукции *Steinway* — это не те, кто стремится купить подешевле. Более того, глядя на этих покупателей, можно подумать, что чем товар дороже, тем лучше для них. Высокие цены служат для этих покупателей подтверждением, что продукция *Steinway* — это самое лучшее, что можно купить в данной категории товаров, и является результатом высококвалифицированного и кропотливого ручного труда. Не менее важным является и то обстоятельство, что имя *Steinway* ассоциируется с вековыми традициями. Одно лишь упоминание имени *Steinway* вызывает в воображении классические концертные сцены, изысканную публику и фамилии всемирно известных исполнителей, которым принадлежали эти дорогостоящие музыкальные инструменты и которые восхищают своим высоким исполнительским мастерством многие миллионы ценителей музыки на протяжении уже более чем 150 лет. С момента своего основания в далеком 1853 году неизменным девизом этой компании является “The Instrument of the Immortals” (“Инструмент, на котором играют бессмертные”). Когда речь идет о продукции *Steinway*, цена не значит ничего, поскольку единственное, что имеет значение в этом случае, — впечатления от пользования продукцией *Steinway*.

Не приходится сомневаться в том, что компания *Steinway & Sons* выпускает музыкальные инструменты высочайшего качества. *Steinway & Sons*, получившая за свои изобретения 115 патентов, сделала для совершенствования искусства производства фортепьяно больше, чем любой другой производитель. *Steinway & Sons* первой в мире разработала технологию производства боковой поверхности деки фортепьяно, изготавливаемой из цельного куска 17-слойной фанеры. Специалисты компании изобрели технологический процесс гибки цельной полосы (длиной 6,6 м) многослойной клееной фанеры внутри массивной формы, напоминающей своими очертаниями контуры фортепьяно. Именно такая прочная цельнокроенная дека позволяет извлекать из музыкальных инструментов компании *Steinway & Sons* неповторимо чистые звуки. *Steinway & Sons* непрерывно совершенствует конструкции своих музыкальных инструментов и технологию их производства, и сегодня 243 струны концертного рояля *Steinway*, изготовленные из высокопрочной стали, точно отрегулированные и настроенные, создают нагрузку на этот инструмент, эквивалентную 35 тоннам. Этой силы было бы вполне достаточно, чтобы разрушить до основания трехкомнатный дом, если бы все эти струны были натянуты между чердаком и подвалом.

Помимо самых современных технологий, *Steinway & Sons* использует при изготовлении каждого из своих музыкальных инструментов лишь самые совершенные материалы. Клен сахарный, хвойные породы, береза, тополь и еще четыре вида древесных пород играют важную функциональную роль в физических и акустических качествах музыкальных инструментов *Steinway*. Обширная деревянная дека, которая преобразует колебания струн в звуки, изготавливается из отборных пород аляскинской ели (причем качество древесины, из которой изготавливается дека для музыкальных инструментов *Steinway*, даже превышает качество древесины, которая применяется при строительстве самолетов). В результате высококвалифицированного и кропотливого ручного труда работников *Steinway & Sons* эти отборные материалы превращаются в музыкальные инструменты, из которых исполнители извлекают звуки несравненной чистоты и прелести. Чтобы вручную изготовить примерно 12 тысяч компонентов, из которых состоит одно фортепьяно *Steinway*, и собрать эти компоненты воедино, требуется более года напряженного труда 450 высококвалифицированных работников. Таким образом, о продукции *Steinway* можно говорить все, что угодно, кроме одного — она не имеет никакого отношения к массовому рынку. Каждый год фабрики *Steinway & Sons* в Астории (штат Нью-Йорк) и в Гамбурге (Германия) выпускают примерно 5 тысяч музыкальных инструментов. (Для сравнения: компания *Yamaha* производит около 100 тысяч фортепьяно в год.)

Уже само по себе высочайшее качество музыкальных инструментов *Steinway* обуславливает высокие цены, однако покупатели этих музыкальных инструментов получают нечто гораздо большее, чем просто высококачественный музыкальный инструмент, — они становятся обладателями некой “магии” *Steinway*. Становясь обладателем “стейнвея” или получая возможность исполнять на нем музыкальные произведения, вы автоматически становитесь членом достаточно узкого круга избранных. Почти 98% солистов всемирно известных симфонических оркестров предпочитают играть на музыкальных инструментах *Steinway*. Свыше 90% концертных пианистов, пользующихся мировой известностью (общее их число составляет примерно 1300 человек), носят титул “Исполнитель *Steinway*”. Это что-то наподобие элитного клуба профессиональных музыкантов, являющихся обладателями музыкальных инструментов *Steinway*. Покупателями музыкальных инструментов *Steinway* являются также известные композиторы, профессиональные музыканты (начиная с Вэна Клайберна и заканчивая Билли Джоелом), богатые люди (начиная с Ламара Александера и заканчивая Полой Зан) и даже главы государств (так, 25-тысячный “стейнвей” был продан русскому царю Александру II, а музыкальный инструмент за номером 300 000 украшает Восточную комнату Белого дома, придя на смену “стейнвею” № 100 000, который сейчас перекочевал в другое место).

Но “стейнвеи” предназначаются не только всемирно известным музыкальным исполнителям и богатым людям. 99% всех покупателей “стейнвеев” не являются профессиональными музыкантами и играют, так сказать, для собственного удовольствия. “Среди наших покупателей встречается немало руководителей компаний и врачей, — говорит маркетолог *Steinway & Sons*. — Впрочем, иногда у нас оказываются покупатели с весьма умеренным уровнем доходов”. Высокие цены музыкальных инструментов *Steinway* подчас не отпугивают даже энтузиастов, которые, покупая такое фортепьяно, вынуждены затем отказывать себе в каких-то более насущных вещах. Такой категории покупателей *Steinway & Sons* предлагает особый финансовый план, который позволяет им расплатиться за свою покупку в течение 12 лет.

Музыкальные исполнители всего мира буквально молятся на *Steinway & Sons*. “*Steinway* — единственное в мире фортепьяно, на котором исполнитель может творить буквально все, что пожелает, и воплощать все свои мечты”, — заявляет выдающийся пи-

нист и дирижер Владимир Ашкенази. А вот голос с другого края спектра музыкальных исполнителей. Говорит Рэнди Ньюмен, современный автор и исполнитель песен: "Мне повезло: случилось так, что я всю жизнь имел возможность играть на «стейнвее». Это лучшее фортепьяно для исполнения произведений Бетховена. Это лучшее фортепьяно для исполнения произведений Шопена. И это лучшее фортепьяно для исполнения произведений Рэя Чарльза. И мне оно тоже нравится". В то время как кто-то предпочитает, чтобы у него в гараже стоял автомобиль Porsche, кто-то другой предпочитает, чтобы у него в гостиной стоял "стейнвей". Между прочим, то и другое можно купить примерно за одну и ту же цену, а владельцы того и другого испытывают одинаковую гордость от того, что являются обладателями столь ценных вещей.

Даже в самые тяжелые времена компания *Steinway & Sons* хранила верность своим традициям и своему имиджу — и своим внушительным ценам. Несмотря на то что эта компания уже не принадлежит семье Стейнвеев, ее нынешние владельцы отнюдь не намерены отказываться от столь ценного бренда. Когда они выкупили эту компанию в непростые для нее времена (1984), на складах *Steinway & Sons* пылились 900 фортепьяно — не было покупателей. Однако вместо того чтобы снизить цены и "по быстрому срубить прибыль" (правда, за счет нанесения непоправимого ущерба имиджу бренда), новые руководители компании решили оздоровить ее, выдерживая прежнюю линию на высокие цены и возрождая традиции высокого качества. За счет этих мер *Steinway & Sons* удалось сохранить своих лояльных клиентов и восстановить свое доминирование на рынке музыкальных инструментов. Несмотря на очень высокие цены — а скорее всего, именно вследствие столь высоких цен — *Steinway & Sons* принадлежит сейчас 95% рынка концертных роялей.

Таким образом, у вас практически нет шансов попасть на распродажу "стейнвеев" по сниженным ценам. Установление высоких цен продолжает оставаться краеугольным камнем предложения ценности этой компании, которое формулируется так: "Much more for much more" ("Гораздо больше за гораздо более высокую цену"). А высокие цены, конечно же, выгодны *Steinway & Sons*. Несмотря на то что *Steinway & Sons* продает лишь 3% всех фортепьяно, ежегодно продаваемых в США, на ее долю приходится 25% объема продаж в этой отрасли и почти 35% прибылей.

Что же касается покупателей, то какой бы ни была цена "стейнвея", она в любом случае невелика по сравнению с впечатлениями, которые вы получаете, владея этой вещью и пользуясь ею. Чтобы убедиться в этом, поговорите, например, с коллекционером, который недавно приобрел (после реставрации) знаменитое фортепьяно *Steinway Alma-Tadema*, изготовленное в 1887 году. Во что обошлась этому коллекционеру его мечта стать обладателем одного из ранних экземпляров *Steinway*? В 675 тыс. долл.! Согласитесь, не очень дорого. Известный музыкальный исполнитель, пианист Кристиан Цимерман подытоживает свои впечатления от игры на "стейнвее" следующими словами: "Моя дружба с этим музыкальным инструментом представляет собой одну из самых важных и прекрасных вещей в моей жизни". Попробуйте прикинуть цену этих чувств!

Источники. См. Rosemary Barnes, "The Price of Perfection: Steinway Piano Commands a Premier Price", *Knight Ridder Tribune Business News*, February 26, 2005, p. 1; Andy Serwer, "Happy Birthday Steinway", *Fortune*, March 17, 2003, p. 94; "Books and Arts: Making the Sound of Music; Piano Manufacturers", *The Economist*, June 7, 2003, p. 102; Brian T. Majeski, "The Steinway Story", *Music Trades*, September 2003, p. 18; "The Most Famous Name in Music", *Music Trades*, September 2003, p. 118–130; Stephan Wilkinson, "High-Strung. Powerful. Very Pricey", *Popular Science*, March 1, 2003, p. 32; "Steinway Musical Instruments, Inc.", *Hoover's Company Capsules*, Austin, July 2006, p. 48052; Michael Z. Wise, "Piano Versus Piano", *New York Times*, May 9, 2004; Lisa Gschwandtner, "Keys to Success", *Selling Power*, July–August 2006, p. 50; James Barron, *Piano: The Making of a Steinway Concert Grand* (New York: Times Books, 2006); а также цитаты и информация, заимствованные на Web-сайте www.steinway.com, December 2006.

Анализ соотношения цены и спроса

Любое значение цены порождает спрос определенного уровня. На рис. 10.6 изображена кривая спроса (demand curve), отражающая зависимость между ценой и уровнем спроса на товар. Кривая спроса демонстрирует, какое количество единиц товара будет востребовано рынком в заданный период времени при различных уровнях цены. Цена и величина спроса находятся, как правило, в обратной зависимости: чем выше цена, тем ниже спрос. Следовательно, если продавец повысит цену P_1 до величины P_2 , объем его продаж сократится. Другими словами, покупатели с ограниченными средствами, скорее всего, станут меньше покупать какого-либо товара, если его цена возрастет.

Кривая спроса. Кривая, демонстрирующая, какое количество единиц товара будет востребовано рынком в заданный период времени при различных значениях цены на этот товар.

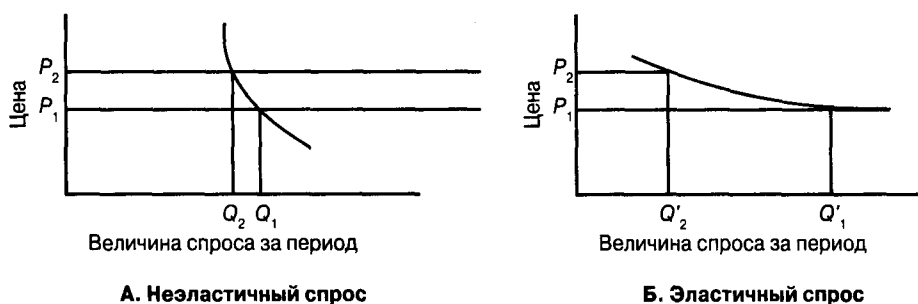


Рис. 10.6. Кривая спроса

Кривая спроса на престижные товары иногда принимает восходящую форму. Потребители зачастую полагают, что более высокая цена свидетельствует о лучшем качестве. Так, компания *Gibson Guitar*, не так давно понизившая цены на свои музыкальные инструменты для более эффективной конкуренции с японскими производителями, в частности с *Yamaha* и *Ibanez*, к своему немалому удивлению обнаружила, что этот шаг не отразился положительно на объеме продаж. «Оказалось, что у нас обратное соотношение («цена — спрос»), — объяснил один из руководителей корпорации. — Чем выше наши цены, тем лучше продвигается продажа». Рекламный слоган компании гласит: «Лучшие в мире музыкальные инструменты». Получилось, что низкие цены попросту не соответствовали «имиджу производителя, сформировавшемуся за столетие выпуска «оправдывающих свою стоимость» инструментов, отвечающих высочайшим стандартам разработки и создания музыкальных инструментов».¹⁴ Однако если в такой ситуации компания устанавливает чрезмерно высокую цену, спрос на ее товар начинает сокращаться.

Большинство компаний пытаются строить кривые спроса на свои товары, измеряя величину спроса при разных значениях цены. Точность таких измерений во многом зависит от типа рынка. При монополии кривая спроса отражает совокупный рыночный спрос при разных значениях цены. Если же на рынке присутствует

конкуренция, величина спроса на товары компании при разных значениях цены будет зависеть от того, сохраняют ли конкуренты изначальный уровень цен или изменяют их в соответствии с ценами компании.

Устанавливая зависимость “цена — спрос”, следует не допускать влияния посторонних факторов на величину спроса. Например, если компания *Sony* активизирует рекламную деятельность, понизив при этом цены на свои телевизоры, будет сложно сказать, в какой степени на рост спроса повлияет снижение цен, а в какой — интенсификация рекламных усилий. Такого же рода затруднение возникает при снижении цен в преддверии праздников — в период повышенной склонности потребителей дарить подарки, включая телевизоры. Экономисты призывают отражать влияние неценовых факторов на спрос за счет смещения всей кривой спроса, а не перемещения по ней.

Ценовая эластичность спроса

Следует также иметь четкое представление о ценовой эластичности (price elasticity) спроса — чувствительности величины спроса к изменению цены. На рис. 10.6 изображены две кривые спроса. В первом случае (А) рост цены с P1 до P2 вызовет незначительное сокращение спроса с Q1 до Q2, а во втором случае (Б) аналогичное повышение цены приведет к ощутимому уменьшению величины спроса с Q'1 до Q'2. Незначительное изменение спроса вследствие незначительного изменения цены свидетельствует о неэластичном спросе, тогда как заметное изменение спроса в этом случае говорит о его эластичности. Ценовая эластичность спроса рассчитывается по следующей формуле:

$$\text{Ценовая эластичность спроса} = \frac{\text{Процентное изменение спроса}}{\text{Процентное изменение цены}}$$

Таким образом, при увеличении цены, скажем, на 2% и сокращении спроса на 10% ценовая эластичность спроса составит -5% (“минус” отражает обратную зависимость между ценой и спросом). Спрос в этом примере эластичен. Если же при повышении цены на 2% спрос уменьшится также на 2%, то значение эластичности спроса окажется равным -1 (*паритетный спрос*). В этом случае изменение цены вызывает пропорциональное изменение объема продаж, который обеспечивает неизменный при любом значении цены размер выручки. Если спрос сокращается на 1% при повышении цены на 2%, это свидетельствует о неэластичном спросе со значением -0,5. Чем меньше значение эластичности спроса, тем выгоднее продавцу повышать цену.

Ценовая эластичность. Степень чувствительности спроса к изменению цены.

Что же определяет ценовую эластичность спроса? Потребители обнаруживают меньшую чувствительность к цене в случае приобретения уникальных, высококачественных или престижных товаров. Меньшая ценовая чувствительность также характерна для ситуаций, когда непросто найти товар-заменитель или затруднительно сравнить качество исходного товара и товара-заменителя. Наконец, покупатель менее чувствителен к цене, когда затраты на приобретение товара несущественны по сравнению с его доходами или когда товар приобретается в складчину.¹⁵

В случае эластичного спроса продавцам имеет смысл рассмотреть возможность снижения цены, что позволит увеличить выручку. Такая практика будет себя оправдывать, пока издержки на производство и реализацию дополнительного объема продукции не превысят выручку от нее. В то же время большинство компаний стремится избежать ценообразования, которое обезличивает их товар, превращая его в “продукцию”. В последние годы такие факторы, как дерегулирование экономики, возможность оперативного сравнения цен в Интернете и другие технологии, способствовали росту ценовой чувствительности потребителей, обратив множество товаров — от телефонов и компьютеров до новых моделей автомобилей — в безликую массу товаров массового потребления. Все это добавило забот маркетологам, вынужденным искать пути дифференциации товарного предложения своих компаний в условиях, когда десятки конкурентов предлагают аналогичные товары по сопоставимым или более низким ценам. В настоящее время компаниям как никогда прежде следует внимательно изучать ценовую чувствительность своих существующих и потенциальных потребителей, их предрасположенность к компромиссам между ценой и характеристиками товара. По словам маркетингового консультанта Кевина Клэнси (Kevin Clancy), компании, ориентирующие свое предложение на чувствительный к цене сегмент потребителей, попросту “не сполна получают прибыль”.

Даже на энергетическом рынке, где, казалось бы, ток всегда остается током, некоторые коммунальные предприятия начинают дифференцировать свое предложение. Они пытаются заключить электроэнергию в обертку торговой марки, продвигают ее на рынок и предлагают сопутствующие услуги потребителям, пускай и ценой возросших тарифов. Так, расположенная в Вермонте небольшая энергокомпания *Green Mountain Power (GMP)*, похоже, поверила, что в условиях нерегулируемого энергорынка электроэнергию можно снабдить уникальными характеристиками. Компания провела обширные маркетинговые исследования и обнаружила многочисленный сегмент потенциальных потребителей, которые не просто болеют душой за экологию, но и готовы бороться со своими опасениями долларами. Поскольку *GMP* — “дружественный по отношению к природе” поставщик электроэнергии, т.е. львиная доля поставляемой им энергии вырабатывается гидроэлектростанциями, потребители компании получают возможность облегчить нелегкую участь природы. Компания уже приняла участие в двух пилотных проектах по предложению услуг альтернативных энергопоставщиков в Массачусетсе и Нью-Гэмпшире, в которых она успешно конкурировала с “дешевыми марками” электроэнергии, адресуемыми чувствительным к цене потребителям.¹⁶

Стратегии и цены, используемые конкурентами

Еще один внешний фактор, обуславливающий политику ценообразования компании, — величина производственных издержек ее конкурентов, их цены, а также их предполагаемая реакция на возможное изменение компанией собственных цен. Потребитель, намеревающийся приобрести фотоаппарат компании *Canon*, вероятно, сравнит соотношение его цены и потребительской ценности с аналогичными показателями фотоаппаратов других производителей — *Nikon*, *Minolta*, *Sony* и пр.

Характер существующей на рынке конкуренции подвержен влиянию стратегии ценообразования самой компании. Реализация *Canon* стратегии высоких цен и значительной прибыли может привлечь внимание конкурентов. Стратегия же низких цен и невысокой прибыли, напротив, может охладить запал конкурентов или вовсе отвадить их от рынка. Компании *Canon* следует сравнить свои издержки с издержками конкурентов, чтобы выяснить, обладает ли она преимуществом по этому показателю. Кроме того, ей необходимо изучить цены и качество всех товаров конкурентов. На основании этой информация компания может приступить к созданию собственной стратегии ценообразования. Если ее фотоаппараты мало чем отличаются от фотоаппаратов производства *Nikon*, компании придется установить цену, незначительно отличающуюся от цены, назначенной *Nikon*, иначе продукция *Canon* не будет пользоваться спросом. Если фотоаппараты *Canon* хуже фотоаппаратов *Nikon*, компании не следует устанавливать цену на таком же уровне или выше. Если же фотоаппараты *Canon* лучше фотоаппаратов *Nikon*, цену на них можно установить и повыше. Другими словами, с помощью цены *Canon* будет позиционировать свое предложение относительно представленных на рынке товаров конкурентов.

Таким образом, оценивая стратегии ценообразования, используемые конкурентами, компания должна ответить на несколько вопросов. Во-первых, как выглядит рыночное предложение данной компании на фоне рыночных предложений ее конкурентов (прежде всего, с точки зрения потребительской ценности)? Если у потребителей складывается впечатление, что товар или услуга данной компании обладает более высокой потребительской ценностью, компания может назначить более высокую цену. Если же потребителям кажется, что товар или услуга данной компании обладает более низкой потребительской ценностью, компания может либо снизить цену, либо попытаться оказать влияние на впечатления потребителей, чтобы оправдать действующую цену.

Следующий вопрос: насколько сильны нынешние конкуренты компании и в чем заключаются их нынешние ценовые стратегии? Если компании приходится иметь дело с множеством мелких конкурентов, назначающих за свои товары или услуги более высокие цены по сравнению с реальной потребительской ценностью этих товаров или услуг, компания может снизить цену своих товаров или услуг, чтобы “вышибить” с рынка более слабых конкурентов. Если же на данном рынке доминируют крупные конкуренты, использующие стратегию низких цен, компания может попытаться перенацелиться на необслуживаемые рыночные ниши, предлагая в этих нишах товары с добавленной стоимостью по более высоким ценам. Например, ваш местный независимый книжный магазин вряд ли может рассчитывать на победу в ценовой войне против таких гигантов, как *Amazon.com* и *Barnes & Noble*. Поэтому с вашей стороны было бы разумнее предложить своим клиентам дополнительные услуги и персональный стиль обслуживания, которые оправдали бы применение более высоких цен и более высокой нормы прибыли.

Наконец, компания должна ответить на вопрос, как данный конкурентный ландшафт влияет на ценовую чувствительность клиентов?¹⁷ Например, клиенты оказываются более чувствительными к цене, если они усматривают лишь несущественные различия между конкурирующими товарами. В таком случае они почти

не задумываясь купят самый дешевый товар. Чем большей информацией располагают клиенты о конкурирующих товарах и ценах перед совершением покупки, тем большей окажется ценовая чувствительность таких клиентов. Отсутствие затруднений при сопоставлении конкурирующих товаров помогает клиентам определить ценность тех или иных вариантов и решить, какую цену они готовы заплатить за интересующий их товар. Наконец, ценовая чувствительность клиентов окажется большей, если переключение с данного товара на альтернативный не представляет для них проблемы.

Какой принцип должен оказывать определяющее влияние на решения компании, связанные с тем, какую цену — более высокую или более низкую по отношению к конкурирующим товарам — ей следует устанавливать на свой товар? В концептуальном плане ответить на этот вопрос достаточно просто, однако в практическом плане — гораздо сложнее. Какую бы цену вы ни назначили — высокую, низкую или “среднюю”, — в любом случае вы должны за эту цену обеспечить клиентам более высокую потребительскую ценность, чем у конкурентов.

Прочие внешние факторы

Устанавливая цены, компании следует также учесть иные внешние факторы. Значительное влияние на стратегию ценообразования компании оказывает *экономическая конъюнктура*. Политика ценообразования должна учитывать состояние экономики, уровень инфляции и размер процентной ставки, поскольку эти факторы оказывают влияние как на величину производственных издержек, так и на восприятие потребителем цены и потребительской ценности товара.

Кроме того, компании следует оценить возможное влияние ее цен на других участников рынка. Каким образом *торговые посредники* реагируют на разные уровни цен? Компании необходимо установить привлекательную для посредников цену, обеспечивающую им приемлемую прибыль и, таким образом, стимулирующую их к продвижению товаров компании. Еще один немаловажный фактор внешнего влияния на политику ценообразования — *государство*. Кроме того, следует учесть роль *социальных факторов*. При назначении цен компании необходимо скорректировать свои цели по отношению к сбыту, размеру рыночной доли и прибыли с учетом особенностей социального характера. В следующей главе мы рассмотрим вопросы публичной политики в ценообразовании.

Итак, мы убедились в том, что решения, касающиеся ценообразования, подвержены воздействию невероятно сложного комплекса сил, источниками которых являются клиенты, компания, конкуренты и окружающая среда. В следующей главе мы рассмотрим конкретные стратегии ценообразования, которыми могут пользоваться маркетологи.

Примечания

1. Thomas T. Nagle and John E. Hogan, *The Strategy and Tactics of Pricing*, 4th ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2006), p. 1.
2. Выдержки и цитаты из Nanette Byrnes, "Toys 'R' Us: Beaten at Its Own Game", *BusinessWeek*, March 29, 2004, pp. 89–90; и Jeffrey Gold, "Toys 'R' Us Is Due for a Makeover", *Raleigh News & Observer*, July 5, 2006, p. 8C. См. также Joan Verdon, "Toys 'R' Us Closes Deal to Go Private", *Knight Ridder Tribune Business News*, July 22, 2005, p. 1; и Doug DesJardins, "Babies 'R' Us Ready for Growth Spurt", *DSNRetailing Today*, May 8, 2006, p. 6.
3. George Mannes, "The Urge to Unbundle", *Fast Company*, February 27, 2005, pp. 23–24.
4. Linda Tischler, "The Price Is Right", *Fast Company*, November 2003, pp. 83–91. См. также Wendy Melillo, "The Gold Standard", *Brandweek*, June 5, 2006, pp. 18–20.
5. Paul S. Hunt, "Seizing the Fourth P", *Marketing Management*, May–June 2005, pp. 40–44.
6. John Tayman, "The Six-Figure Steal", *Business 2.0*, June 2005, pp. 148–150.
7. См. Claudia H. Deutsch, "Name Brands Embrace Some Less-Well-Off Kinfolk", *New York Times*, June 24, 2005, p. C7; и информация с Web-сайта www.charmin.com/en_us/pages/prod_basic.shtml, August 2006.
8. См. Tracy Turner, "Lowering the Bar", *The Columbus Dispatch*, October 26, 2005, p. 1C; и Ruth N. Bolton, Detra Y. Montoya, and Venkatesh Shankar, "Beyond EDLP and HiLo: A New Customized Approach to Retail Pricing", *European Retail Digest*, Spring 2006, pp. 7–10.
9. William F. Kendy, "The Price Is Too High", *Selling Power*, April 2006, pp. 30–33.
10. Erin Stout, "Keep Them Coming Back for More", *Sales & Marketing Management*, February 2002, pp. 51–52. См. также Gerald E. Smith and Thomas T. Nagle, "A Question of Value", *Marketing Management*, July–August 2005, pp. 39–44; и William F. Kendy, "Value as a Sales Tool", *Selling Power*, July–August 2006, pp. 39–41.
11. В данном случае кумулятивный объем производства отображен на полулогарифмической шкале, чтобы равные расстояния представляли одинаковый процентный прирост на выходе.
12. "Арифметика" наценок и прибылей обсуждается в приложении 2.
13. См. Robert Berner, "Why P&G's Smile Is So Bright", *BusinessWeek*, August 12, 2002, pp. 58–60; Jack Neff, "Power Brushes a Hit at Every Level", *Advertising Age*, May 26, 2003, p. 10; Matt Phillips, "Sales of Toothbrushes Decline as Consumers Look to Electric Models", *Knight Ridder Tribune Business News*, November 12, 2004, p. 1; Robert Brenner and William C. Symonds, "Welcome to Procter & Gadget", *Business Week*, February 7, 2005, p. 76; и информация, полученная с Web-сайта www.spinbrush.com, August 2005.
14. Joshua Rosenbaum, "Guitar Maker Looks for a New Key", *Wall Street Journal*, February 11, 1998, p. B1; и информация, полученная с Web-сайта www.gibson.com, October 2006.
15. См. Thomas T. Nagle and John E. Hogan, *The Strategy and Tactics of Pricing*, chapter 7.
16. Информация и цитаты заимствованы с Web-сайта www.greenmountain.com, December 2004.
17. См. Robert J. Dolan, "Pricing: A Value-Based Approach", *Harvard Business School Publishing*, 9-500-071, November 3, 2003.

ГЛАВА 11 Стратегии ценообразования

ИЗУЧИВ ЭТУ ГЛАВУ, ВЫ ДОЛЖНЫ УМЕТЬ:

1. описать основные стратегии, связанные с установлением цен на “имитирующие” и новые товары;
2. объяснить, каким образом комбинирование различных цен в рамках товарной номенклатуры позволяет компании получать максимальную прибыль;
3. рассказать, как компании изменяют цены на свои товары в зависимости от типа покупателя и конкретной ситуации, в которой совершается покупка;
4. рассказать об основных аспектах инициативного и ответного изменения цен.

ВВОДНЫЙ ОБЗОР ОСНОВНЫХ КОНЦЕПЦИЙ

В предыдущей главе мы рассмотрели множество внутренних и внешних факторов, которые оказывают влияние на решения фирмы, касающиеся ценообразования, и ознакомились с тремя общими подходами к установлению цен. В настоящей главе мы рассмотрим стратегии ценообразования, имеющиеся в распоряжении маркетологов: стратегии ценообразования в отношении новых товаров, стратегии ценообразования в отношении товарной номенклатуры, стратегии корректировки цен и стратегии ценового реагирования.

В наши дни большинство американских авиакомпаний переживает непростые времена. Один из самых злободневных вопросов для авиакомпаний заключается в том, какую цену на свои услуги им следует устанавливать в условиях резкого обострения конкуренции, значительного роста затрат на закупку авиационного топлива и повышения требовательности и без того уже избалованных и чрезмерно требовательных пассажиров. Однако *Ryanair* — крупнейшая в Европе и наиболее прибыльная авиакомпания, твердо придерживающаяся принципа низких тарифов, — похоже, уже нашла радикально новое решение проблемы цен. Суть этого решения сводится к простому лозунгу: "Летайте бесплатно!" На первый взгляд, подобная стратегия обречена на провал. Разве можно зарабатывать деньги на бесплатных билетах?!

В столь сложные времена, которые в наши дни переживает отрасль пассажирских авиаперевозок, крупным авиакомпаниям приходится принимать весьма непростые решения, касающиеся стратегии ценообразования. Спектр стратегий ценообразования весьма широк. Одни авиакомпании предоставляют своим клиентам во время полета лишь минимальный набор услуг за минимальную цену (к таким авиакомпаниям относятся *Southwest Airlines*, *JetBlue*, *Frontier* и некоторые другие). Другие авиакомпании предоставляют своим клиентам во время полета обширный перечень услуг, взимая за это соответствующую плату (к их числу относятся, в частности, *Virgin*, *Singapore Airlines*). Однако большинство авиакомпаний еще не определились окончательно со стратегией ценообразования, что вызывает у авиапассажиров немало вопросов и даже раздражение. Например, когда авиакомпания *Northwest Airlines* недавно, повысив цену билетов, начала взимать плату за услуги, предоставляемые конкурирующими авиакомпаниями бесплатно (например, за легкие закуски во время полета и возможность пользоваться сиденьями, устанавливаемыми в проходе между рядами кресел), и в то же время лишила пассажиров ряда важных привилегий (таких, как бесплатные журналы, крекеры и подушки во время полета), она мгновенно оказалась на последнем месте по такому важному для отрасли пассажирских авиаперевозок показателю, как степень удовлетворенности клиентов.

Однако сейчас одна из авиакомпаний, похоже, нашла радикально новое решение проблемы цен, которое наверняка придется по душе клиентам. Суть этого решения сводится к простому лозунгу: "Летайте бесплатно!". Вы не ослышались: Майкл О'Лири (Michael O'Leary), главный исполнительный директор ирландской авиакомпании *Ryanair*, крупнейшей и наиболее прибыльной авиакомпании в Европе, хочет, чтобы его клиенты летали бесплатно. К концу текущего десятилетия, как обещает Майкл О'Лири, "более половины наших пассажиров будут летать бесплатно". Как ни странно, большинство аналитиков относится к словам О'Лири вполне серьезно: дело в том, что *Ryanair* уже сейчас предоставляет такую возможность примерно четверти своих клиентов.

Даже не предлагая своим клиентам возможность летать бесплатно, *Ryanair* стала одним из наиболее популярных в Европе пассажирских авиаперевозчиков. В прошлом году эта авиакомпания доставила 35 миллионов пассажиров в более чем 100 пунктов назначения в Европе — при том, что ее клиенты выложили в среднем всего по 53 долл. за поездку. В том же году доходы *Ryanair* составили 1,7 млрд. долл., т.е. на 20% выше, чем в предыдущем году (это происходило в то самое время, когда большинство конкурентов *Ryanair* топтались на месте). Еще более впечатляющим является то обстоятельство, что *Ryanair* стала лидером отрасли пассажирских авиаперевозок по такому показателю, как коэффициент прибыльности (22%). (Для сравнения: коэффициент прибыльности одной из самых прибыльных американских авиакомпаний, *Southwest Airlines*, составил лишь 7,2%.) "На *Ryanair* работают самые талантливые финансисты во всей европейской отрасли пассажирских авиаперевозок", — говорит аналитик этой отрасли.

В чем же секрет столь впечатляющего успеха *Ryanair*? На фоне поистине аскетической структуры издержек *Ryanair* даже столь щепетильная в вопросах затрат компания, как *Southwest Airlines*, выглядит чрезмерно расточительной. Кроме того, *Ryanair* стремится извлечь доход практически из всего, за исключением билетов — начиная с контроля багажа и заканчивая использованием буквально каждого квадратного сантиметра свободных площадей для рекламы. В результате применения такого подхода только в прошлом году *Ryanair* удалось заработать 265 млн. долл. (т.е. 15,6% от общей суммы доходов) из источников, не имеющих никакого отношения к продаже билетов. "Мы не были первыми, кому пришла в голову эта идея, — говорит Майкл О'Лири. — Но нам удалось воплотить эту идею в жизнь лучше, чем кому бы то ни было".

Сходство с моделью, применяемой *Southwest Airlines*, вряд ли является случайным. В 1991 году, когда *Ryanair* была лишь одним из многих европейских региональных пассажирских авиаперевозчиков, отчаянно борющихся за выживание, главный исполнительный директор Майкл О'Лири прилетел в Даллас, чтобы встретиться с руководством *Southwest Airlines* и узнать что-нибудь такое, что можно было бы применить в Ирландии. Этот визит заставил Майкла О'Лири полностью пересмотреть концепцию бизнеса пассажирских авиаперевозок. Вслед за *Southwest Airlines* авиакомпания *Ryanair* решила ограничиться лишь одним типом самолетов, выбрав для этого такую заслуженную модель, как Boeing 737. Подобно *Southwest Airlines*, авиакомпания *Ryanair* сосредоточила свое внимание на небольших, "вторичных" аэропортах и начала продавать на свои рейсы билеты без указания мест.

Но *Ryanair* решила не просто скопировать низкозатратную модель ценообразования, предложенную *Southwest Airlines*, — она решила усовершенствовать эту модель. О'Лири, профессиональный бухгалтер, несколько лет проработавший в глобальной бухгалтерской фирме *KPMG* (четвертой по величине в мире), является фанатичным приверженцем сокращения издержек. "Мы хотим, чтобы нас все знали как «Wal-Mart пассажирских авиаперевозок»" — говорит О'Лири. Подобно гиганту розничной торговли *Wal-Mart*, *Ryanair* постоянно изыскивает новые способы сокращения издержек на пару-тройку миллионов долларов, например, за счет ликвидации карманов на обратной стороне спинки кресла, что дало возможность снизить вес и сократить расходы на уборку салона самолета. Вся эта экономия тотчас же отражается на цене билетов, т.е. фактически идет на пользу клиентам *Ryanair*.

Это также означает взимание платы с пассажиров практически за каждое "мелкое удовольствие", которое они изъявляют желание получить во время полета. На рейсах *Ryanair* вы не получите бесплатных соленых орешков или прохладительных напитков. Между тем в прошлом году 27 миллионов пассажиров приобрели на рейсах *Ryanair* прохладительные напитки и закуски на общую сумму, равную 61 млн. долл., т.е. в среднем по 2,25 долл. с человека. В марте текущего года *Ryanair* начала взимать по 3,50 долл. за регистрацию каждого места багажа — впрочем, эта плата была компенсирована снижением цены билетов (в среднем на те же 3,50 долл.). Руководство *Ryanair* рассчитывает, что указанная мера обеспечит экономию примерно 36 млн. долл. в год за счет снижения расхода авиационного топлива и затрат на обработку багажа.

Не менее агрессивна эта авиакомпания и в своем стремлении изыскать новые источники доходов. В настоящее время 98% пассажиров *Ryanair* заказывают билеты по Интернету, а Web-сайт этой авиакомпании посещают каждый месяц примерно 15 миллионов "уникальных" посетителей, в результате чего Web-сайт *Ryanair* оказался самым популярным туристическим сайтом в Европе. *Ryanair* использует этот трафик в качестве эффективного маркетингового инструмента для соответствующих услуг: каждый раз, когда кто-либо из пассажиров заказывает автомобиль напрокат или бронирует номер в гостинице, *Ryanair* получает определенный процент от продажи. "Увязывание" клиентов с подобными услугами принесло *Ryanair* в прошлом году более 100 млн. долл.

Кроме того, О'Лири начинает превращать свои самолеты в место, где могут развернуть свою деятельность рекламодатели и игорные заведения. О'Лири предоставил рекламодателям возможность размещать свою рекламу на фюзеляжах самолетов *Ryanair*, превратив их в гигантские — и мобильные! — рекламные щиты. (*Hertz*, *Jaguar* и *Vodafone* закупили рекламные площади на фюзеляжах самолетов Boeing 737, принадлежащих *Ryanair*.) Пассажирам, желающим развлечься во время полета, *Ryanair* намерена предложить в 2007 году возможность играть в азартные игры, причем с каждой ставки авиакомпания отчисляет в свою пользу небольшой процент. О'Лири надеется, что в течение следующего десятилетия азартные игры во время полета могли бы удвоить прибыли *Ryanair*, однако он вовсе не

намерен останавливаться на этом. О'Лири мечтает о том времени, когда его авиакомпания сможет взимать с пассажиров плату за возможность пользоваться мобильными телефонами на высоте 35 тысяч футов. Кроме того, он выразил заинтересованность в налаживании партнерских отношений с операторами парковочных площадок и автобусных остановок при аэропортах в надежде получить большую долю денег, которые пассажиры тратят "на земле", добираясь до аэропортов и из аэропортов.

Сложите все это — безжалостное урезание затрат на "производственной" стороне и новаторские меры по извлечению больших доходов из каждого авиапассажира — и план О'Лири по "бесплатной" перевозке половины пассажиров *Ryanair* к 2010 году покажется вам вполне реальным. Конечно же, путешествие на самолетах *Ryanair* имеет гораздо больше общего с поездкой в вагоне метро, чем с привычным для большинства из нас представлением о полете в самолете, но перед ценой билета, предлагаемой *Ryanair*, большинство из нас наверняка не устоит. А американским пассажирским авиаперевозчикам, которые испытывают сейчас немалые финансовые трудности, можно взять на заметку следующее: бесплатная доставка пассажиров "из пункта А в пункт Б" может оказаться весьма прибыльным бизнесом. Во всяком случае, *Ryanair* доказала это на практике.¹

Как показывает пример авиакомпании *Ryanair*, решения, касающиеся установления цен, принимаются под воздействием сложной и противоречивой совокупности факторов, источником которых является сама компания, ее окружение и конкуренты. Установление цен на товары — сложный и динамичный процесс. Прежде всего, следует отметить, 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 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 этой главе рассматриваются основные стратегии ценообразования, которые используются в управлении компанией. Мы рассмотрим особенности *установления цен на новые товары*, т.е. на товары, находящиеся на этапе выведения на рынок; следующий раздел посвящен *установлению цен в рамках товарной номенклатуры*; затем вы ознакомитесь с *методами корректировки цен*, которые учитывают различия в категориях потребителей и в ситуациях покупки; в заключение мы перейдем к рассмотрению *инициативного изменения цен и реакции на ценовые инициативы конкурентов (ответного изменения цен)*.²

Установление цен на новые товары

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. Перед компанией, впервые выводящей

товар на рынок, 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* (market-skimming pricing), компания *Sony*. Она выпустила первый в мире телевизор с высокой четкостью изображения. Впервые телевизоры с высокой четкостью изображения появились на японском рынке в 1990 году. Стоимость этого технического чуда составляла в то время 43 тыс. долл. Покупку таких телевизоров могли позволить себе лишь весьма состоятельные люди, готовые заплатить за доступ к новейшим технологиям очень высокую цену. На протяжении нескольких следующих лет *Sony* быстро снижала цену, стремясь охватить более широкий круг покупателей. К 1993 году 28-дюймовый телевизор с высокой четкостью изображения обходился японскому покупателю несколько дороже 6 тыс. долл. В 2001 году японский потребитель мог купить 40-дюймовый телевизор с высокой четкостью изображения примерно за 2 тыс. долл., т.е. за цену, вполне приемлемую для достаточно широкого круга потребителей. Телевизор с высокой четкостью изображения базового уровня продается в настоящее время в Соединенных Штатах менее чем за 500 долл. — и цена продолжает снижаться. Таким вот нехитрым способом компании *Sony* удалось снять максимально возможное количество “сливок” с различных сегментов рынка.³

“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.

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 в-третьих, 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 установления высоких цен на новые товары и “лакомятся” небольшими, но весьма прибыльными сегментами. Большинство обращается к *проникновению на рынок* (market-penetration pricing). Для того чтобы быстро и глубоко *проникнуть* на рынок, т.е. быстро привлечь максимальное коли-

чество 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 используют 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.

Проникновение на рынок. Стратегия ценообразования, заключающаяся в установлении относительно низкой цены на новый товар для привлечения максимального числа покупателей и завоевания большой доли рынка.

Для установления низких цен необходимо соблюсти 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. В-третьих, 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.

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. В данном разделе рассматриваются пять принципов ценообразования в рамках товарной номенклатуры (табл. 11.1): *установление цен в рамках товарного ассортимента, установление цен на сопутствующие товары, установление цен на обязательные принадлежности, установление цен на побочные продукты производства и установление цен на товарные наборы.*

ТАБЛИЦА 11.1. Стратегии ценообразования в рамках товарной номенклатуры

Стратегия	Описание
Установление цен в рамках товарного ассортимента	Ступенчатое дифференцирование цен на разные товары, образующие ассортиментную группу
Установление цен на сопутствующие товары	Установление цен на дополняющие изделия или принадлежности, которые продаются наряду с основным товаром
Установление цен на обязательные принадлежности	Установление цен на товары, которые должны использоваться вместе с основным изделием
Установление цен на побочные продукты производства	Установление цен на малоценные побочные продукты производства, чтобы продать их любой ценой
Установление цен на товарные наборы	Установление цен на товары, продающиеся в комплекте

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 349 долл. и заканчивая очень сложными изделиями (например, “Yard Cruiser” и трактора для ухода за газонами) по 2200 долл. 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 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 (*product line pricing*) руководство компании должно принять решение о ступенчатом дифференцировании цен на разные товары, образующие ассортиментную группу.

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.

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 установлении цены на свои товары продавцы используют прочно утвердившиеся *ценовые ориентиры*. Например, магазины мужской одежды обычно предлагают мужские костюмы по трем ценам: 185, 285 и 495 долл. В сознании потребителя эти ценовые ориентиры будут ассоциироваться, скорее всего, 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 (optional-product pricing), 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 включать 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, предлагавшимися, 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 сопутствующие товары. Определение цен на дополняющие товары или принадлежности, продаваемые вместе с основным товаром.

Установление цен на обязательные принадлежности

Компании, производящие товары, которые должны использоваться вместе с основным изделием, устанавливают цены на обязательные принадлежности (captive-product pricing). 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 *Gillette* выпускает недорогие станки для бритья, зарабатывая в основном на торговле сменными бритвенными лезвиями. Компания *Hewlett-Packard* получает весьма незначительную прибыль от продажи своих принтеров, но очень высокую — от продажи картриджей для принтеров и прочих расходных материалов. *Sony* и другие производители видеоигр продают игровые приставки относительно недорого и постоянно снижает на них цены, а на видеоигры устанавливает довольно высокие цены. Только в прошлом году объем продажи игровых приставок составил 190 млн. долл., тогда как совокупный объем продажи видеоигр составил почти 6,1 млрд. долл.⁴

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. Театры также взимают фиксированную плату за вход, а дополнительные доходы они получают за счет сдачи внаем части своего помещения во время спектакля (для буфетов, киосков 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 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

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 цен на побочные продукты производства (by-product pricing)** заключается в выявлении рынка сбыта этих товаров, причем производитель обычно соглашается на любую цену, которая хотя бы ненамного превышает расходы на их хранение и доставку. Если производителю удастся найти сбыт для побочных продуктов, 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 посыпания дорожек садов и парков. В частности, бумагоделательной компании *MeadWestvaco* удалось превратить то, что в прежние времена считалось химическими отходами, в товары, приносящие прибыль.

Установление цен на побочные продукты производства. Определение цен на побочные продукты производства для повышения конкурентоспособности цен на основные товары.

MeadWestvaco создала дочернюю компанию *Asphalt Innovations*, которая производит полезные химические вещества целиком на основе побочных продуктов производства своей материнской компании — *MeadWestvaco*. Со временем *Asphalt Innovations* стала крупнейшим в мире поставщиком специализирован-

ных химических веществ для компаний, занимающихся строительством и ремонтом дорог. Используя эти химические вещества, компании, занимающиеся строительством и ремонтом дорог, могут укладывать асфальт при более низкой температуре, повышать долговечность дорожных покрытий и более эффективно перерабатывать старые дорожные покрытия в случае, когда их необходимо заменить новыми. Что еще важнее, производство специализированных химических веществ на основе побочных продуктов производства *MeadWestvaco* избавляет эту компанию от затрат на их утилизацию и снижает вредную нагрузку на окружающую среду.⁵

Иногда компании не понимают ценности побочных продуктов своего производства. Многие зоопарки, например, до сих пор не осознали, что их побочный продукт, т.е. 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 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* (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. Вы также можете приобрести продукцию *Zoo Doo* в виртуальном магазине (“самый простой способ приобретения навоза”, как утверждает *Zoo Doo*). 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. Другие зоопарки занимаются продажей собственных побочных продуктов своей деятельности. Например, зоопарк *Woodland Park Zoo* (г. Сиэтл) спонсирует проведение ежегодных фестивалей под названием *Fecal Fests* (“Фекальные фестивали”), продавая переработанный компост (баками и самосвалами) победителям специальной лотереи, которая разыгрывается организаторами таких фестивалей. В целом, зоопарк *Woodland Park Zoo* вырабатывает ежегодно 1 миллион фунтов компоста, экономя таким образом примерно 60 тыс. долл. в год на затратах по утилизации фекалий.⁶

Установление цен на товарные наборы

При установлении цен на товарные наборы (*product bundle pricing*) продавцы объединяют несколько товаров в набор и устанавливают на него более низкую цену, чем совокупная цена всех товаров, входящих 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 более низкой цены, 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.⁷

Установление цен на товарные наборы. Определение цен на группу товаров, объединенных в набор, с целью продажи набора по более низкой цене, чем совокупная цена всех входящих в него товаров.

Стратегии корректировки цен

Компании обычно корректируют свои исходные цены с учетом различных категорий потребителей и меняющейся ситуации на рынке. В этом разделе мы рассмотрим семь видов корректировки цен (табл. 11.2): *ценообразование со скидками и зачетами, дифференцированное ценообразование, ценообразование с учетом психологии покупателя, ценообразование для стимулирования сбыта, ценообразование по географическому принципу, динамическое ценообразование и ценообразование на международном уровне.*

ТАБЛИЦА 11.2. Стратегии корректировки цен

Стратегия	Описание
Ценообразование со скидками и зачетами	Уменьшение цены для "вознаграждения" покупателей, которые быстро оплачивают полную стоимость товара, или для вознаграждения дилеров за продвижение товара
Дифференцированное ценообразование	Корректировка цен, исходя из различий в характеристиках потребителей, товаров или местонахождения
Ценообразование с учетом психологии покупателя	Корректировка цен для психологического воздействия на покупателя
Ценообразование для стимулирования сбыта	Временное снижение цен на товары для кратковременного увеличения объема продаж
Ценообразование по географическому принципу	Корректировка цен с учетом географического местоположения потребителей
Динамическое ценообразование	Постоянная корректировка цен с целью учета меняющихся характеристик и потребностей индивидуальных клиентов и меняющейся ситуации
Ценообразование на международном уровне	Корректировка цен для соответствия условиям международных рынков

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.

Скидка. Прямое снижение цены товара при условии оплаты покупки в установленный период времени.

Среди многочисленных разновидностей скидок (discounts) весьма популярна *скидка за оплату наличными*, т.е. снижение цены для покупателей, которые оперативно оплачивают свои счета. Типичным примером скидки за досрочный платеж служит условие “2/10, 30 дней”, которое означает, что оплату нужно осуществить 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 пр.), *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 (allowances) представляют собой еще один вид скидок с прејскурантной цены. Например, *товарообменный зачет* — это снижение цены на новый товар при

условии сдачи старого. Зачетные скидки распространены в торговле автомобилями, но применяются и в торговле другими товарами длительного пользования. *Зачеты за продвижение товаров* — это выплаты или скидки для вознаграждения дилеров за участие в программах рекламы и стимулирования сбыта.

Зачеты. Поощрительные денежные суммы, выплачиваемые производителем розничному торговцу в виде вознаграждения за содействие в продвижении товара.

Дифференцированное ценообразование

Нередко компании корректируют свои базовые цены, исходя из различий в характеристиках потребителей, товаров или местонахождения. При установлении **дифференцированных цен** (*segmented pricing*) компания продает товар по нескольким разным ценам без учета различий в издержках.

Дифференцированное ценообразование. Вид ценообразования, при котором продажа товара осуществляется по нескольким разным ценам без учета различий в издержках.

Дифференцированное ценообразование может осуществляться в нескольких формах. *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 пенсионерам. 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 долл., что на 12 долл. больше, чем предыдущая самая дорогая модель. Самая дорогая модель имеет самоочищающую рабочую поверхность, но ее производство обходится 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 их сбыт 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.

У дифференцированного ценообразования есть много синонимов. Роберт Кросс (Robert Cross), давний консультант авиакомпаний, говорит об этом методе как о *регулировании прибыли*. 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, — это гарантия того, что компания продает нужный

товар в нужное время в нужном месте, причем именно тому потребителю, который в нем больше всего нуждается”. Авиакомпании, гостиницы и рестораны называют этот принцип *регулируанием доходности* и неукоснительно следуют ему на практике. Авиакомпании, например, устанавливают новые цены буквально каждый час (нет, даже каждую минуту!) в зависимости от наличия мест на соответствующий рейс, от спроса и от изменения цен у конкурентов.

Авиакомпания *Continental Airlines* совершает ежедневно более 3200 полетов. Для каждого полета существует 10–20 цен. *Continental Airlines* начинает продажу билетов за 330 дней, причем каждый полетный день отличается от любого другого полетного дня. В результате в любой данный момент у *Continental Airlines* может существовать до 7 миллионов цен на билеты. Выбор наиболее подходящей цены в этом случае представляет собой невероятно сложную маркетинговую задачу с учетом того, что всеми этими ценами необходимо управлять эффективно — и постоянно. Для *Continental Airlines* управление ценами представляет сложный процесс нахождения точного баланса между спросом и удовлетворенностью клиентов, с одной стороны, и прибыльностью компании, с другой стороны.⁸

Авиакомпании полностью отдают себе отчет в том, что эта свистопляска цен нередко ставит нас, клиентов, в тупик и даже выводит из себя. “Не я устанавливаю цены, — говорит Джим Комптон (Jim Compton), старший вице-президент по ценам и регулированию прибыли в *Continental Airlines*. — Цены устанавливает рынок”. Это первое. Второе: “Продукт нашей компании по-настоящему скоропортящийся. Когда входной люк самолета закрывается, можно считать, что наш непроданный продукт безнадежно испортился. Каждое незанятое место в самолете — это потерянная прибыль”. Самым ценным местом для авиакомпании является то, которое кто-то из потенциальных клиентов мог бы занять за час до взлета и готов заплатить за это практически любую цену. Место в пассажирском самолете с течением времени становится все более ценным — вплоть до того момента, когда его стоимость падает с 1000 до 0 долл.

Вот что об этом думают Джим Комптон и его коллеги. Вы хотите продать все билеты на рейс, но вы также хотите, чтобы какая-то часть билетов была продана непосредственно перед отправлением самолета, поскольку именно эти билеты можно продать с наибольшей выгодой для компании (к тому же клиенты, которым посчастливится приобрести билеты непосредственно перед отправлением самолета, будут благодарны авиакомпании, как никто другой). Авиакомпании могут без проблем продать все билеты на каждый рейс и в любой день. Для этого лишь нужно умело маневрировать ценами на билеты. Правда, стремление авиакомпании продать билеты как можно ближе ко времени отправления рейса может означать, что потенциальные клиенты не смогут купить билеты за две-три недели до даты отправления интересующего их рейса. А какие чувства могут возникнуть у клиентов, когда, попытавшись приобрести билет за три дня до вылета, они узнают, что билетов в кассе нет? Когда вы уясните сущность этой дилеммы, то цены на билеты не покажутся вам такими уж грабительскими. Несмотря на то что любые билеты на рейс “Нью-Йорк–Майами”, в принципе, дают

вам возможность добраться из Нью-Йорка в Майами, они отнюдь не являются одним и тем же товаром. Вы платите меньше, когда бронируете билет за четыре недели до вылета; *Continental Airlines* берет на себя риск, связанный с заблаговременным резервированием места (этот риск связан с тем, что через четыре недели вы можете не выкупить свой билет и забронированное за вами место в самолете окажется незанятым), и желает получить достойную компенсацию за этот риск, продавая билеты по максимально высокой цене непосредственно перед отправлением самолета.

Для того чтобы дифференцированное ценообразование было достаточно 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 перепродать 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. В флаконе духов ценой 100 долл. может быть духов всего на 3 долл., но найдется немало покупателей, готовых заплатить эти сто долларов, потому что такая цена говорит о многом.

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.

При использовании ценообразования с учетом психологии потребителя (*psychological pricing*) продавцы учитывают не только экономические аспекты цены, но и ее психологическое воздействие. Например, согласно результатам одного из исследований, посвященных 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 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.

Компания *Heublein* производит водку *Smirnoff*, самую популярную марку водки в Америке. Несколько лет назад *Smirnoff* стала сдавать свои позиции под натиском конкурирующей компании. Ею оказалась *Wolfschmidt*, бутылка водки которой стоила на 1 долл. меньше, но по качеству ничем не отличалась от *Smirnoff*. Чтобы не потерять уже имеющуюся долю рынка, *Heublein* предстояло выбрать одно из двух: или снизить цену водки *Smirnoff* на 1 долл., или же не менять цену, а увеличить расходы на проведение рекламных кампаний и стимулирование сбыта. Любая из приведенных стратегий привела бы к уменьшению прибыли, поэтому казалось, что *Heublein* находится в безвыходной ситуации. Но таких ситуаций не бывает, и производители *Heublein* решили применить третью стратегию. Они *подняли* цену водки *Smirnoff* на 1 долл.! А для конкуренции с водкой от *Wolfschmidt* компания *Heublein* вывела новую марку — *Relska*. Более того, она представила еще одну марку — *Роров*, цена которой была даже *ниже*, чем цена *Wolfschmidt*. С применением такой разумной стратегии марка *Smirnoff* превратилась в элитную, что привело к резкому увеличению доходов компании *Heublein*, а продукция *Wolfschmidt* осталась обычной. Ирония состоит в том, что водка всех трех марок *Heublein* — почти с одинаковым вкусом, то же самое касается и издержек производства. *Heublein* знает, что цена товара указывает на его качество. Таким образом, используя цену как показатель качества, *Heublein* продает три почти одинаковых продукта, но с разными позициями по качеству.

Еще один важный аспект психологии покупателей — это наличие *цен-эталонов* (*reference prices*). 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 отличается более высоким качеством.

При совершении большинства покупок потребители не располагают достаточной квалификацией или информацией, чтобы понять, насколько “правильными” являются цены, по которым им предлагают купить тот или иной товар. У них нет времени, способностей или склонности к тому, чтобы исследовать разные бренды или магазины, сравнивать цены и пытаться купить товар по наиболее выгодной для себя цене. Вместо этого они зачастую полагаются на те или иные “подсказки”, которые сигнализируют им о том, является ли предлагаемая им цена высокой или низкой. Например, то обстоятельство, что определенный товар продается в каком-либо престижном универмаге, свидетельствует о том, что высокая цена этого товара является вполне справедливой.

Интересно отметить, что подобные ценовые “подсказки” зачастую подбрасываются самими продавцами. Например, в магазине рядом с ценой товара может быть указана цена, рекомендованная производителем этого товара, чтобы подчеркнуть, что производитель рекомендовал гораздо более высокую цену, чем та, по которой этот товар продается в магазине. Еще один вариант: магазин может предложить покупателям широкий выбор хорошо знакомых им товаров по очень низким ценам, на основе чего покупатели могут сделать вывод, что цены других, менее знакомых им товаров, в этом магазине также являются низкими. Использование подобных ценовых “подсказок” в наши дни стало повсеместной маркетинговой практикой (см. врезку “Маркетинг в действии 11.1”).

Цены-эталоны. Цены, которые потребитель запомнил и на которые ориентируется при знакомстве с товаром.

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 долл., а второй — по 299,95 долл. 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 долл. ориентируются на 200 долл., а не 300. Цена в 299,95 долл. представляется выгодной, хотя цена в 300 долл. 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 — несколько угловатая и действует на людей раздражающе.⁹

Маркетинг в действии 11.1

Вы не уверены, что эта цена выгодная? Можем предложить вам подсказку

В субботу утром вы решили заглянуть в местный супермаркет, чтобы запастись там всем необходимым для завтрашней вылазки “на природу”. Проходящая вдоль полок с выложенными на них товарами, вы видите множество ценников, которые пытаются убедить вас в том, что лучшего места для совершения покупок вам не найти во всем городе. Десятифунтовый мешок угля Kingsford Charcoal Briquets продается за смешную цену — 3,99 долл. (для вас, обладателя дисконтной карточки; для “обычных” покупателей — за 4,39 долл.). Банки со свиной тушенкой и бобами Van Camps Pork & Beans продаются по 1,00 долл. за 4 штуки (или по 2,16 долл. за 4 штуки для тех, у кого нет дисконтной карточки). Затем вы проходите мимо стеллажа, на котором выложены пакеты с картофельными чипсами Utz по “ежедневно низкой цене” — 1,99 долл. А ценник, помещенный над 12-бутылочным блоком Coke, говорит о том, что два таких блока вы можете купить за 7 долл.

На первый взгляд, эти цены кажутся весьма привлекательными, но являются ли они таковыми в действительности? Как и большинство покупателей, вы затруднитесь ответить на этот вопрос. В одной из статей, опубликованных недавно в журнале *Harvard*

Business Review, два эксперта по ценам пришли к выводу, что “в отношении большинства товаров, которые можно приобрести в магазинах, потребители имеют весьма смутное представление о том, какой должна быть их цена”. Более того, потребителям зачастую даже неизвестно, какую цену они в действительности платят за тот или иной товар. В ходе одного из недавно проведенных исследований его авторы просили покупателей в супермаркете указать цену товара, который они только что положили в свою тележку. Правильный ответ дали менее половины опрошенных покупателей.

Чтобы быть уверенным в том, что вы купили товар действительно по выгодной для вас цене, вы должны сравнить цену, указанную на ценнике, с прежними ценами, с ценами конкурирующих торговых марок и с ценами в других магазинах. Совершая большинство покупок, потребители просто не задумываются о таких “мелочах”. Те же, кто задумываются, обращаются за помощью к такому ненадежному источнику информации, как продавцы в магазине. “Как ни странно, они надеются, что продавец в магазине скажет им, насколько выгодно покупать товар в данном магазине, — говорят эти эксперты. — Тонкими, а иногда и довольно грубыми, способами торговцы посылают сигналы (или ценовые “подсказки”) своим клиентам, намекая им о том, что та или иная цена является относительно высокой или, наоборот, относительно низкой. В своей статье эти эксперты приводят следующий краткий обзор типичных ценовых “подсказок”, широко применяемых компаниями розничной торговли.

- *Объявления о распродаже.* Самой прямолинейной из ценовых “подсказок” является объявление о распродаже. Оно может принимать несколько хорошо знакомых большинству из нас форм: “Распродажа!”, “Цены снижены!”, “Новая, низкая цена!”, “Цена после скидки!” или “Теперь 2 всего лишь за...!”. Подобные объявления о распродаже весьма эффективно сигнализируют потребителям о низких ценах и способствуют росту объемов продаж. Исследования, проведенные двумя упомянутыми экспертами в магазинах и каталогах “Заказ почтой”, показывают, что использование слова “распродажа” рядом с ценой (даже без фактического изменения цены!) способно повысить спрос более чем на 50%.

Объявления о распродаже могут быть весьма эффективным средством, однако чрезмерное или необдуманное их использование может снизить доверие покупателей к продавцу и сократить объемы продаж. К сожалению, некоторые из компаний розничной торговли с помощью объявлений о распродаже подчас пытаются ввести покупателей в заблуждение. Тем не менее потребители доверяют объявлениям о распродаже. Чем это объясняется? “Это объясняется тем, что чаще всего такие объявления соответствуют действительности, — говорят эксперты. — К тому же потребители не так-то легко обвести вокруг пальца”. Когда объявления о распродаже используются недобросовестно, потребители быстро распознают такие ситуации.

- *Цены, заканчивающиеся цифрой 9.* Подобно объявлению о распродаже, применение цен, заканчивающихся цифрой 9, зачастую сигнализирует о возможности приобрести соответствующий товар по выгодной цене. Вы видите такие цены практически повсеместно. Например, обратитесь на Web-сайты таких дисконтеров, как *Target*, *Best Buy* и *PetsMart*. Здесь практически невозможно найти хотя бы одну цену, которая не заканчивалась бы цифрой 9! “Вообще говоря, эта ценовая тактика является столь распространенной, — говорят эксперты, — что может показаться, будто потребители игнорируют ее. Однако это вовсе не так. Реакция на такую ценовую «подсказку» выглядит весьма впечатляюще”. На первый взгляд кажется, что после повышения цены на какой-либо товар спрос на этот

товар должен сократиться. Между тем результаты одного исследования, связанного с ценами на женскую одежду, показали, что повышение цены платья с 34 до 39 долл. *повысило* спрос примерно на треть. Для сравнения: повышение цены с 34 до 44 долл. никак не повлияло на спрос.

Но можно ли считать, что цены, заканчивающиеся цифрой 9, являются именно ценовой “подсказкой”, а не чем-либо другим? “На этот вопрос нельзя ответить однозначно, — утверждают эксперты. — Некоторые компании розничной торговли резервируют цены, заканчивающиеся цифрой 9, для товаров, продаваемых со скидкой. Например, *J. Crew* и *Ralph Lauren* обычно используют цены, заканчивающиеся указанием «00 центов», для товаров, продаваемых по «обычным» ценам, и цены, заканчивающиеся указанием «99 центов», для товаров, продаваемых по сниженным ценам. Сравнение цен в крупных универмагах показывает, что подобная тактика является довольно типичной, особенно для одежды. Но в некоторых магазинах цены, заканчивающиеся цифрой 9, вовсе не являются ценовой «подсказкой» и применяются по отношению ко всем товарам, независимо от того, продаются они со скидкой или нет”.

- *Ценовые “подсказки” с помощью “дорожных указателей”*. В отличие от объявлений о распродаже или цен, заканчивающихся цифрой 9, ценовые “подсказки” с помощью так называемых “дорожных указателей” используются по отношению к часто покупаемым товарам, о ценах которых потребители, как правило, имеют достаточно полную информацию. Например, вам наверняка известно, что можно считать выгодной ценой литровой бутылки Соке. Молодым родителям, как правило, хорошо известно, во что им может обойтись покупка пакета подгузников. Эксперты полагают, что потребители используют цены таких товаров, играющих роль “дорожных указателей”, чтобы судить о цене товаров в соответствующем магазине в целом. Если бутылка Соке, пакет подгузников *Pampers* или стирального порошка *Tide* стоят относительно недорого, то, рассуждают покупатели, другие товары в этом магазине также можно купить по выгодной цене.

Компаниям розничной торговли хорошо известна важность применения ценовых “подсказок” на основе “дорожных указателей”. Часто в роли таких “дорожных указателей” выступают товары, продажа которых приносит компании убытки, поскольку цена этих товаров устанавливается на уровне себестоимости (или даже ниже себестоимости). Это делается для того, чтобы завлечь покупателей в магазин в надежде, что, купив товар по очень выгодной для себя цене, покупатель приобретет и другие товары, которые принесут магазину прибыль. Например, *Best Buy* часто продает самые последние выпуски DVD на несколько долларов дешевле их оптовой цены. Покупателям это, конечно же, очень выгодно. Но несмотря на то что в этом случае *Best Buy* теряет деньги на каждом проданном DVD, низкие цены DVD привлекают в магазины *Best Buy* толпы покупателей, которые приобретают там, помимо DVD, сопутствующие (и приносящие компании реальную прибыль) товары, такие как DVD-плееры.

- *Гарантии соответствия цен*. Еще одной ценовой “подсказкой”, широко распространенной в розничной торговле, является приведение цен в соответствие, когда магазины обещают покупателям такую же цену, как у конкурентов, или даже ниже, чем у конкурентов. Например, *Best Buy* обещает: “Мы гарантируем, что цены в наших магазинах будут по крайней мере не выше, чем у любого из наших местных конкурентов!” Если в течение 30 дней с момента покупки в магазинах *Best Buy* какого-либо товара вы обнаружите, что такой же товар продается дешевле

в одном из местных магазинов других компаний, *Best Buy* обязуется возместить вам разницу в цене плюс 10%. *Tweeter*, компания розничной торговли из штата Новая Англия, специализирующаяся на продаже потребительской электроники, зашла еще дальше: гарантируя соответствие цен, она придерживается принципа самоконтроля. Когда *Tweeter* обнаруживает, что кто-то из ее конкурентов продает какой-либо товар дешевле, чем у нее, она оплачивает соответствующую разницу в цене любому из своих клиентов, который купил этот товар у *Tweeter* в один из предшествующих 30 дней, заплатив за него более высокую цену.

Практика показывает, что у клиентов, как правило, складывается впечатление, что цены в магазинах, гарантирующих соответствие цен, в целом ниже, чем у конкурентов, особенно на рынках, где сравнение цен представляется покупателем относительно легким делом. Но насколько такие впечатления отвечают действительности? “На этот вопрос невозможно ответить однозначно”, — говорят эксперты. Потребителям обычно кажется, что они платят минимально возможную цену за интересующие их товары. Однако компании-производители затрудняют использование политики соответствия цен, выпуская “фирменные варианты”, т.е. несколько различающиеся между собой версии товаров с разными номерами моделей для разных компаний розничной торговли. “Когда *Tweeter* ввела в действие свою чрезвычайно эффективную политику автоматического приведения цен в соответствие, — замечают эксперты, — возмещению фактически подлежали лишь 6% ее транзакций”.

Ценовые “подсказки”, если пользоваться ими правильно, способны помочь потребителям. Внимательные покупатели действительно могут воспользоваться такими сигналами, как объявления о распродаже, цены, заканчивающиеся цифрой 9, ценовые “подсказки” с помощью “дорожных указателей” и гарантии соответствия цен, чтобы найти самую выгодную для себя цену. Однако те же ценовые “подсказки”, если пользоваться ими неправильно или недобросовестно, способны ввести потребителей в заблуждение, опозорить торговую марку или ухудшить отношения с клиентами.

Эксперты приходят к следующему выводу: “Клиентам нужны не только товары — им нужна информация о ценах. Они надеются, что то и другое им предоставят продавцы. Компании розничной торговли должны управлять ценовыми «подсказками» так же, как они управляют качеством. Никакая из компаний розничной торговли, заинтересованная в налаживании прибыльных и долговременных отношений с клиентами, не будет преднамеренно предлагать им недоброкачественный товар. Аналогично никакая из компаний розничной торговли, которые ценят своих клиентов, не будет вводить их в заблуждение с помощью манипулятивных ценовых «подсказок». Честно сигнализируя клиентам о том, какие цены являются низкими, компании могут сохранить доверие клиентов и наладить с ними более прочные отношения”.

Источники. Цитаты и прочая информация заимствованы из статьи Eric Anderson and Duncan Simester, “Mind Your Pricing Cues”, *Harvard Business Review*, September 2003, pp. 96–103. См. также Joydeep Srivastava and Nicholas Lurie, “Price-Matching Guarantees as Signals of Low Store Prices: Survey and Experimental Evidence”, *Journal of Retailing*, volume 80, issue 2, 2004, pp. 117–128; Bruce McWilliams and Eiten Gerstner, “Offering Low Price Guarantees to Improve Customer Retention”, *Journal of Retailing*, June 2006, pp. 105–113; Manoj Thomas and Vicki Morvitz, “Penny Wise and Pound Foolish: The Double-Digit Effect in Price Cognition”, *Journal of Consumer Research*, June 2005, pp. 54–64; и Heyong Min Kim and Luke Kachersky, “Dimensions of Price Salience: A Conceptual Framework for Perceptions of Multi-Dimensional Prices”, *Journal of Product and Brand Management*, 2006, vol. 15, no. 2, pp. 139–147.

Ценообразование для стимулирования сбыта

Ценообразование для стимулирования сбыта (*promotional pricing*) означает, что компании могут временно назначать на свои товары цены, которые 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 количества 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 пред рождественской беготни по магазинам.

Иногда производители предлагают клиентам, приобретающим товары у дилеров в определенный период, *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 в глазах потребителя. Маркетологи иногда используют данную стратегию ценообразования, чтобы как можно быстрее увеличить объем сбыта и поправить свои дела, а не заводить длительный процесс разработки эффективных долговременных стратегий для раскрутки их торговых марок. На самом деле, по мнению одного аналитика, к снижению цен быстро привыкают и компания, и потребители: “Ценообразование для стимулирования сбыта является своего рода наркотиком для компании: легко привыкнуть, но трудно отказаться. Одного раза совершенно достаточно, чтобы и компания, и ее потребители привыкли к кратковременным высоким скидкам, потому что потом очень трудно от них отвыкнуть, но, что еще хуже, компания не может уже увеличивать капитал своей торговой марки, а продолжает продавать товар со скидками, и после тысячи таких скидок марка умирает”.¹⁰

Частое использование ценообразования для стимулирования сбыта может вести к отраслевым “ценовым войнам”. Подобные “ценовые войны”, как правило, играют на руку лишь одному или нескольким конкурентам — тем, кто располагает наибо-

лее эффективными производственными системами. Например, до недавнего времени удавалось избежать “ценовых войн” в компьютерной промышленности. Компьютерные компании, в том числе *IBM*, *Hewlett-Packard* и *Gateway*, демонстрировали высокие прибыли, которые обуславливались высоким спросом потребителей на технологические новинки, постоянно выбрасываемые на рынок этими компаниями. Однако, когда компьютерный бум пошел на спад, многие конкуренты стали продавать персональные компьютеры по сниженным ценам. В ответ *Dell Computer*, безоговорочный лидер компьютерной промышленности по выпуску дешевой техники, развязала бескомпромиссную “ценовую войну”, победа в которой, конечно же, должна была достаться именно ей. Результат этой “ценовой войны” не замедлил сказаться. *IBM* продала свое подразделение по производству персональных компьютеров компании *Lenovo*, а *Gateway*, хоть и не сдастся, получает от сбыта персональных компьютеров лишь ничтожную прибыль. Средняя прибыль, получаемая подразделением персональных компьютеров компании *Hewlett-Packard*, составляет лишь 3,9% (для сравнения: у *Dell Computer* средняя прибыль составляет 6,4%). Между тем мировым лидером по выпуску персональных компьютеров оказалась *Dell Computer*.¹¹

Дело в том, что ценообразование для стимулирования сбыта может быть эффективным средством для увеличения объема продаж лишь при определенных обстоятельствах, но если подобную стратегию ценообразования применять постоянно, как диету, то она может нанести серьезный ущерб компании.

Ценообразование для стимулирования сбыта. Временное установление цен ниже преysкуранных, а иногда даже ниже себестоимости для кратковременного повышения сбыта.

Ценообразование по географическому принципу

Компания должна принять решение о том, как назначать цены на свои товары для потребителей, проживающих в разных частях страны. Понятно, что 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 (*geographical pricing*) применительно к следующей гипотетической ситуации.

Ценообразование по географическому принципу. Установление цен для клиентов, находящихся в разных частях страны или мира.

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, учиты-

вающую географические факторы. Для этого руководство компании пытается определить, сколько должны заплатить за партию товара ценой 100 долл. трое клиентов компании: клиент А, находящийся в Атланте, штат Джорджия, клиент Б из Блумингтона, штат Индиана, и клиент В из Комптона, штат Калифорния.

Установление цены FOB. Стратегия ценообразования по географическому принципу, при которой товар передается покупателю на условиях франко-борт, т.е. с момента отгрузки ответственность за товар и права собственности на него переходят к клиенту, который и оплачивает доставку соответствующего груза от предприятия-изготовителя к месту назначения.

Один из вариантов решения проблемы таков. 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 долл., плюс к этому клиент А заплатит за доставку товара, скажем, 10 долл., клиент Б — 15 долл., а клиент В — 25 долл. Этот метод ценообразования, называемый **установлением цены FOB** (FOB-origin pricing), 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.

Установление единой цены, включающей издержки на транспортировку. Стратегия ценообразования по географическому принципу, при которой компания назначает для всех клиентов, независимо от их местонахождения, единую цену, в которую включены усредненные расходы на транспортировку соответствующего груза.

Прямой противоположностью методу установления цены FOB представляется метод установления единой цены, включающей издержки по транспортировке (*uniform-delivered pricing*), 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 долл. Если компания *Peerless* выбирает этот метод ценообразования, то клиент в Атланте заплатит 15 долл. за доставку вместо 10, а клиент в Комптоне (Калифорния) — те же 15 долл. вместо 25. В этом случае клиент из Атланты, скорее всего, предпочтет покупать бумагу у местного поставщика, который использует метод установления цены FOB в месте производства товара. Зато шансы компании *Peerless* стать постоянным поставщиком клиента из Калифорнии повышаются. Метод установления единой цены хорош еще и тем, что значительно упрощает расчеты с заказчиками и позволяет компании рекламировать свои цены в общенациональном масштабе.

Зональное ценообразование. Стратегия ценообразования по географическому принципу, при которой компания определяет для себя две или несколько зон. Все клиенты в пределах одной зоны выплачивают одну и ту же совокупную цену; чем более удаленной оказывается зона, тем более высокой устанавливается для нее цена.

Метод **зонального ценообразования (zone pricing)** 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 долл., среднезападную со ставкой транспортных расходов 15 долл. и западную со ставкой 25 долл. 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.

Установление цены применительно к базисному пункту. Стратегия ценообразования по географическому принципу, при которой продавец выбирает какой-либо 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 фактически отгружается товар.

Метод **установления цены применительно к базисному пункту (basing-point pricing)** состоит в том, что продавец выбирает какой-либо 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 фактически отгружается товар. Например, компания *Peerless* могла бы в качестве базисного пункта выбрать Чикаго и назначить для всех клиентов цену 100 долл. (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.

Установление цены с принятием на себя транспортных издержек. Стратегия ценообразования по географическому принципу, при которой продавец полностью или частично берет на себя фактические расходы по доставке товара, чтобы сохранить возможность вести бизнес в интересующем его регионе.

Наконец, если продавец крайне заинтересован в сохранении того или иного клиента или географического региона, он может прибегнуть к методу установления цены с принятием на себя транспортных издержек (*freight-absorption pricing*). 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.

Динамическое ценообразование

Динамическое ценообразование. Постоянная корректировка цен с целью учета меняющихся характеристик и потребностей индивидуальных клиентов и меняющейся ситуации.

На протяжении большей части человеческой истории цены устанавливались в результате переговоров между покупателями и продавцами. Политика *фиксированных цен* (установление одной цены для всех покупателей) — относительно новая идея, которая возникла в конце XIX столетия в связи с развитием крупномасштабной розничной торговли. В наши дни большинство цен устанавливается именно таким способом. Однако некоторые компании сейчас отказываются от политики фиксированных цен. Они переходят к использованию динамического ценообразования (*dynamic pricing*), т.е. к постоянной корректировке цен с целью учета меняющихся характеристик и потребностей индивидуальных клиентов и меняющейся ситуации.

Задумайтесь, например, над тем, как повлияло на ценообразование появление Интернета. Под его влиянием компании отказываются от политики фиксированных цен, которая доминировала в прошлом столетии, и возвращаются к “хорошо забытому старому” — к политике гибких, изменчивых цен. “В принципе, Интернет может заставить нас полностью отказаться от привычных этикеток с ценами и открыть эпоху динамического ценообразования, — утверждает один автор, — когда цены на широкий спектр товаров будут устанавливаться согласно тому, что диктует нам рынок — мгновенно, постоянно”.¹²

С точки зрения маркетологов, динамическое ценообразование обладает многими преимуществами. Например, такие Интернет-продавцы, как *Amazon.com*, могут пользоваться своими базами данных, пытаясь учесть желания каждого конкретного покупателя, оценить его финансовые возможности, мгновенно внести изменения в свои товары с учетом поведения этого покупателя и установить соответствующие цены на товары. Компании, торгующие по каталогам (например, *L.L. Bean* и *Spiegel*), могут изменять цены буквально на лету в соответствии с изменениями спроса или затрат, меняя цены на конкретные товары ежедневно или даже ежечасно.

Многие компании, практикующие политику прямого маркетинга, отслеживают товарно-материальные запасы, издержки и спрос буквально поминутно и мгновенно корректируют свои цены. Например, компания *Dell Computer* использует

динамическое ценообразование для балансирования в реальном времени спроса и предложения на компоненты компьютерной техники. Автор Томас Фридман так описывает систему динамического ценообразования *Dell Computer*.¹³

Четко отлаженная работа цепи поставок компании *Dell Computer* — начиная от получения заказа по телефону и заканчивая доставкой заказанного мною товара непосредственно мне на дом — является одним из чудес нашего однообразного мира... Формирование спроса происходит постоянно... Это выглядит примерно так. В 10.00 *Dell Computer* видит, что этим утром ноутбуки с 40-гигабайтными жесткими дисками заказало такое количество клиентов, что уже через два часа в цепи поставок компании не останется ни одного такого ноутбука. Этот сигнал автоматически передается в маркетинговый отдел *Dell Computer*, на *dell.com*, а также всем операторам *Dell Computer*, принимающим заказы по телефону. Таким образом, если вы позвоните кому-либо из операторов *Dell Computer*, например, в 10.30 и попытаетесь заказать ноутбук с 40-гигабайтным жестким диском, то оператор ответит вам примерно следующее: “Том, вам сегодня крупно повезло! Сейчас мы можем предложить вам ноутбук с 60-гигабайтным жестким диском всего на 10 долл. дороже, чем вам пришлось бы уплатить за 40-гигабайтный. И, если вы разместите заказ прямо сейчас, *Dell Computer* уже сегодня отправит вам ноутбук с 60-гигабайтным жестким диском, потому что такие клиенты, как вы, представляют исключительную ценность для нашей компании”. Буквально через час или два с помощью таких предложений *Dell Computer* может переформировать спрос на любой компонент любого ноутбука или настольного компьютера таким образом, чтобы этот спрос соответствовал запланированным поставкам в ее глобальной цепи поставок. Сегодня на распродажу может быть выставлена оперативная память, а завтра — дисководы DVD.

Интернет и динамическое ценообразование сулят немалые выгоды и покупателям. Множество так называемых *шопинг-ботов* — таких, как *Froogle.com*, *Yahoo! Shopping*, *Bizrate.com*, *NexTag.com*, *epinions.com*, *PriceGrabber.com*, *mySimon.com* и *PriceScan.com* — предоставляют возможность практически мгновенно сравнивать цены и товары многих тысяч производителей. Например, *epinions.com* позволяет покупателям вести поиск интересующих их товаров по отдельным категориям товаров, а также находить конкретные товары или торговые марки. Затем выполняется автоматический поиск в Интернете и распечатываются обратные ссылки на продавцов, предлагающих самые выгодные цены, а также мнения клиентов об интересующем вас товаре. С помощью такой системы вы можете не просто найти самый подходящий вам товар и продавца, который предложит вам самую выгодную цену. Вооружившись такой информацией, клиенты нередко сами вступают в переговоры с продавцом, пытаясь купить товар по минимально возможной цене.

Покупатели могут также участвовать в торгах, проводимых на аукционных Интернет-сайтах и Интернет-биржах. Оказывается, древнее как мир искусство вести торги в наше время снова в цене. Хотите продать антикварную вазу, которая многие десятки лет пылилась у вас в чулане? Выставьте ее на *eBay*, крупнейшем в мире блошином Интернет-рынке. Хотите сами назначить цену за гостиничный но-

мер или прокат автомобиля? Посетите *Priceline.com* или какой-либо другой сайт, проводящий “обратные” аукционы. Хотите купить подешевле билет на какой-нибудь “престижный” концерт? Обратитесь на *Ticketmaster.com*, который сейчас проводит аукционы по продаже билетов на концерты.

Динамическое ценообразование — весьма неоднозначное явление. Большинство из нас наверняка испытает чувство раздражения, узнав, что пассажир, сидящий в соседнем кресле самолета, заплатил за билет на 10% меньше только потому, что обрattился в кассу в более “удачное” время или купил билет в более “удачном” месте. Несколько лет тому назад *Amazon.com* познала это на собственном опыте, когда начала экспериментировать с понижением цен для новых клиентов (это делалось с вполне очевидной целью — заинтересовать их). Когда постоянные клиенты узнали, что они платят больше, чем клиенты-новички, их возмущению не было предела. В результате *Amazon.com* пришлось срочно свернуть свой эксперимент.

Динамическое ценообразование целесообразно во многих контекстах — оно позволяет корректировать цены в соответствии с действием тех или иных рыночных сил и зачастую работает на клиента. Однако пользоваться динамическим ценообразованием нужно с осторожностью. Например, динамическим ценообразованием не следует пользоваться для ущемления интересов определенных групп клиентов, поскольку отношения с этими группами клиентов могут быть безнадежно испорчены. Особенно это относится к розничной торговле в Интернете — сфере, в которой лояльность клиентов характеризуется непостоянством и повышенной “хрупкостью”. Вот что говорит по этому поводу один из исследователей розничной торговли в Интернете: “Потребитель может отвернуться от вас в любую минуту. Найдя в Интернете более выгодную для себя цену (а сделать это не так уж сложно), он с легким сердцем откажется от ваших услуг во имя получения сиюминутной выгоды. Компании, которые не задумываются над этим, обречены на неудачу”.¹⁴

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 обуславливаются 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 слабо развитый 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 долл., в Токио стоят примерно 63 долл., а в Париже и вовсе 88 долл. Гамбургер *Big Mac* в заведениях *McDonald's* в США продается по скромной цене 2,25 долл., а в Токио — 5,75 долл. Зубная щетка *Oral-B* стоит в США 2,49 долл., а в Китае — 10 долл. То же самое и с европейскими товарами: женская сумка, например, от *Gucci* в Милане стоит всего лишь 60 долл., а в США — 240 долл. 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.¹⁵

Таким образом, ценообразование на международном уровне представляет собой достаточно сложную проблему. Более подробно эта тема рассматривается в главе 19.

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 — недогрузка производственных мощностей, требующая увеличения оборота. Если компания не может добиться этого увеличения за счет интенсификации коммерческих усилий, совершенствования товара и прочих мер, она пытается сделать это, изменив политику ценообразования. Отказавшись от назначения цен по принципу “следования за лидером” (т.е. установления примерно таких же цен, как и цены ее ведущего конкурента), компания может решительно снизить цены, чтобы резко увеличить сбыт. Однако недавние события в авиаперевозках, производстве строительного оборудования, общественном питании быстрого обслуживания и некоторых других показали, что попытки снизить цену в отраслях, где есть недогруженные 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, высококачественные товары которых 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.

Компания может выступить инициатором снижения цен в том случае, если с помощью низких цен хочет добиться доминирующего положения на рынке. Для этого она либо сразу выходит на рынок с ценами, которые ниже, чем цены 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. А *Dell Computer* использует эту стратегию на рынке персональных компьютеров.

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 долл., а продажная цена составляет 100 долл., то прибыль от его продажи равна 3 долл.; при повышении цены на 1% — до 101 долл. — прибыль составит $(101 - 97) = 4$ долл., 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 служит 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 один фактор вызывает повышение цен — 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 информационной кампанией, направленной на разъяснение потребителям причин повышения цен. Компаниям следует хорошо подумать, кто же выдержит главный удар от повышения цен. В истории, приведенной в начале предыдущей главы, рассказывается о неприятностях компании *Kellogg*; память у потребителей хорошая, поэтому в конце концов они отвернутся от компаний или даже от целых отраслей промышленности, которые устанавливают чрезмерно высокие цены.

Чтобы избежать такой проблемы, как потеря покупателей, можно воспользоваться разными приемами. Один из них — сохранение чувства справедливости при любом повышении цен. Сообщение о повышении цен должно сопровождаться специальной информационной кампанией, направленной на разъяснение потребителям причин повышения цен. О повышении цен потребители должны быть уведомлены заранее, чтобы они успели сделать необходимые покупки, а также присмотреться к ценам и подобрать интересующий их товар в разных магазинах, включая и тот, в котором предусмотрено повышение цен. Еще одним хорошим способом избежания потери покупателей будет незаметное повышение цен: прекращение разного рода скидок, увеличение суммы одноразовой покупки или заказа, сокращение производства малоходовых товаров. Контракты или предложения о долгосрочных проектах должны содержать оговорку о скользящих ценах, исходя из таких факторов, как изменение уровня цен в стране. Торговый персонал компании должен помочь корпоративным клиентам найти пути 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 персональные компьютеры компании *Sony* внезапно подешевеют в два раза? Вы можете решить, что в продаже вот-вот появится новая модель персонального компьютера, и поэтому торговцы спешат избавиться от старой; или что в этих персональных компьютерах обнаружен какой-то дефект, отчего они плохо продаются. Можно также предположить, что *Sony* находится на грани разорения и готовится свернуть производство персональных компьютеров, 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 стоит 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 персонального компьютера? 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 персональный компьютер — 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 количество 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 определенным образом, то его реакцию предугадать легко. Но если конкурент воспринимает любое изменение цен как абсолютно новую задачу и реагирует, исходя из собственных интересов, то компании необходимо точно определить, в чем же заключаются в настоящее время эти интересы.

Проблема осложняется тем, что конкуренты, как и покупатели, по-разному толкуют изменение цены. Например, они могут решить, что инициатор изменения цены намерен увеличить свою долю рынка или что дела компании идут неваж-

но и она пытается с помощью изменения цен увеличить сбыт, или что инициатор хочет, чтобы вся отрасль снизила цены для увеличения совокупного спроса.

При наличии у компании нескольких конкурентов ей 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.

Реагирование на изменение цен

Посмотрим на проблему с другой стороны и зададимся вопросом: как компания 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 с издержками 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 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. 11.1 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.

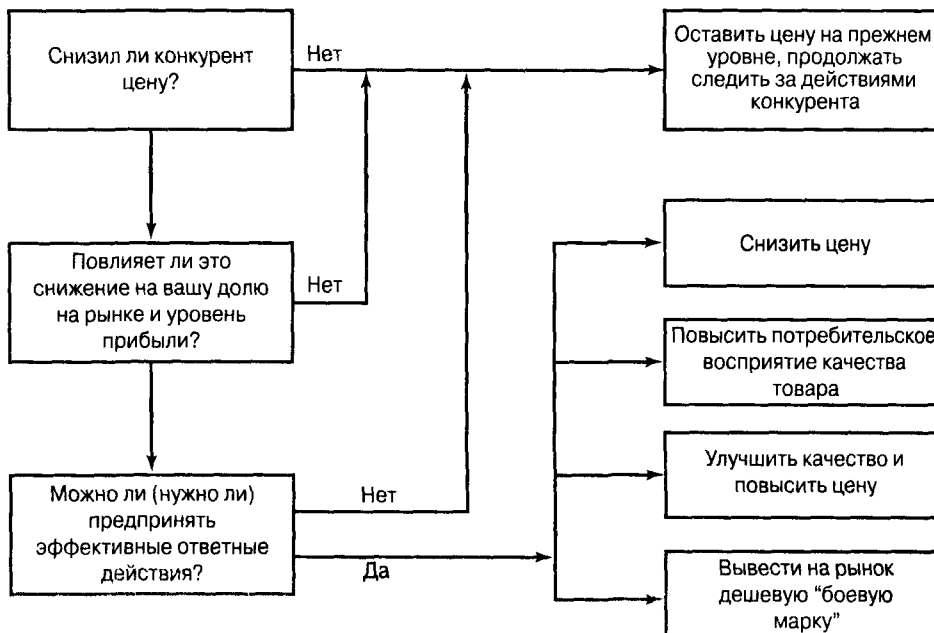


Рис. 11.1. Алгоритм ответной реакции на снижение цен конкурентами

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, 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 получить более низкую прибыль.

Третий 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, четвертый вариант ответной реакции, часто оказывающийся самым удачным, — вывести на рынок дешевую, так называемую *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 авиакомпании *Delta* и *United Airlines* подверглись ценовой атаке со стороны *Southwest Airlines* и *JetBlue*, они поступили именно так, основав дешевые авиакомпании *Song* и *Ted*. Так же поступила и компания *Procter & Gamble*, когда в ответ на снижение цен владельцами частных марок и других новоявленных конкурентов перевела ряд своих марок в разряд “боевых”, в том числе одноразовые подгузники *Luvvs*, средство для мытья посуды *Joy* и косметическое мыло *Camau*. В свою очередь, компания *Kimberly-Clark*, конкурент *Procter & Gamble*, позиционирует свою торговую марку *Scott Towels* как “убийцу *Bounty*”. В рекламе *Kimberly-Clark* говорится, что “покупать бумажные полотенца *Scott* имеет смысл”. Торговая марка *Scott Towels* характеризуется высокими показателями удовлетворенности клиентов, но продается дешевле, чем аналогичные изделия под торговой маркой *Bounty*, выпускаемые компанией *Procter & Gamble*. Чтобы поддержать позиционирование торговой марки *Scott Towels* как гарантии высокой потребительской ценности, Web-сайт, специализирующийся на рекламировании продукции *Scott Towels*, предлагает потребителям купоны, которые они могут распечатать непосредственно на своем принтере.

Государственное регулирование ценообразования

Ценовая конкуренция является одним из фундаментальных элементов экономики свободного рынка. При установлении цен компания, как правило, не может назначить любую цену, какую ей вздумается. Деятельность компаний в сфере ценообразования регулируется рядом законов федерального и местного уровней. Кроме того, компании должны принимать во внимание более широкие, социальные аспекты ценообразования (см. врезку “Маркетинг в действии 11.2”). Наиболее важные законодательные акты, влияющие на ценообразование в США — законы Шермана, Клейтона, Робинсона-Патмана — были в свое время приняты для того, чтобы препятствовать формированию монополий и регулировать коммерческую деятельность для 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.

На рис. 11.2 представлены основные вопросы государственной политики в области ценообразования. Они включают потенциально опасные методы установления цен на определенном уровне канала (установление фиксированных цен и хищническая ценовая политика) и по совокупности уровней канала (навязывание определенных розничных цен, ценовая дискриминация и установление цен, вводящих в заблуждение потребителей).¹⁶

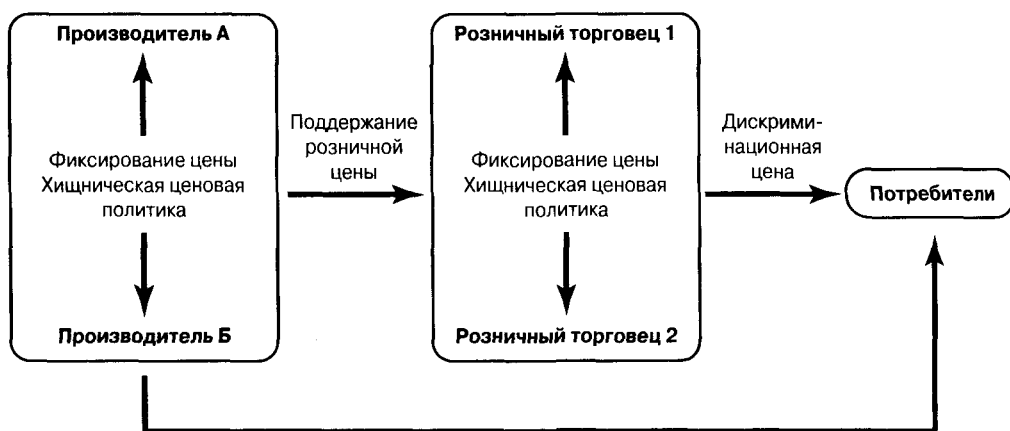


Рис. 11.2. Основные вопросы государственной политики в области ценообразования

Источник. Изменения внесены с разрешения Dhruv Grewel and Larry D. Compeau, "Pricing and Public Policy: A Research Agenda and Overview of Special Issue", *Journal of Public Policy and Marketing*, Spring 1999, pp. 3–10, Figure 1.

Установление цен на определенном уровне канала

Федеральное законодательство об установлении фиксированных цен предписывает торговцам устанавливать цены самостоятельно, без согласования с конкурентами; 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. Компании, замеченные в подобных действиях, могут быть оштрафованы на достаточно большие суммы. В последнее время федеральное правительство, а также правительства отдельных штатов энергично принимают законы, направленные против установления фиксированных цен в широком спектре отраслей, начиная с нефтеперерабатывающей промышленности, страхового дела и цементной промышленности и заканчивая выпуском кредитных карточек, компакт-дисков и производством компьютерных микросхем. Например, *Samsung* и еще два изготовителя микросхем для компьютерной памяти согласились выплатить 160 млн. долл. для улаживания судебной тяжбы, поводом для начала которой послужил действовавший в течение четырех лет тайный сто-

вор об установлении фиксированных цен, результатом чего явилось искусственное ограничение поставок микросхем D-Ram (устройства динамической памяти с произвольным доступом) компьютерным производителям, таким как *Dell Computer* и *Apple Computer*. Такой контроль поставок помогал искусственно поддерживать высокие цены, которые обеспечивали высокие прибыли компаниям, участвовавшим в этом сговоре. С тех пор федеральное правительство, а также правительства отдельных штатов выступили с рядом исков против других изготовителей микросхем для компьютерной памяти.¹⁷

Маркетинг в действии 11.2

GlaxoSmithKline: цена не только для того, чтобы продать товар и получить прибыль

Исторически сложилось так, что фармацевтическая промышленность США всегда была одной из самых прибыльных отраслей в стране. Начиная с середины 1990-х годов ежегодный прирост доходов в фармацевтической промышленности в среднем составлял 10%. Такими темпами прироста доходов могли похвастаться лишь очень немногие отрасли. Являясь второй в мире по величине фармацевтической компанией, *GlaxoSmithKline* (GSK) играет важную роль в успешной деятельности фармацевтической промышленности в целом. Она выпускает широкий спектр всемирно известных лекарственных препаратов, отпускаемых по рецепту врача, которые успешно борются с инфекционными заболеваниями, депрессией, кожными заболеваниями, астмой, заболеваниями сердца и системы кровообращения, а также с раком. Кроме того, она выпускает многие десятки широко известных лекарственных препаратов, которые находятся в свободной продаже, начиная с *Contac*, *Nicorette* и *Sensodyne* и заканчивая *Tagamet* и *Tums*.

Даже на фоне преуспевающей фармацевтической промышленности успехи *GlaxoSmithKline* выглядят весьма впечатляюще. В прошлом году объемы продажи ее продукции выросли на 7%, а доход в расчете на одну акцию увеличился на 18%. В мировом масштабе каждую минуту выписывается свыше 1100 рецептов на лекарственные препараты, выпускаемые компанией *GlaxoSmithKline*. А с учетом того, что в научно-исследовательских лабораториях GSK сейчас разрабатывается больше новых лекарственных препаратов, чем у подавляющего большинства ее конкурентов, будущее этой фармацевтической компании выглядит не менее привлекательным, чем ее настоящее.

В большинстве ситуаций мы готовы аплодировать компаниям, которые умеют зарабатывать прибыль. Однако, когда речь идет о фармацевтических компаниях, критики заявляют, что вид пышущей здоровьем компании далеко не всегда доставляет удовольствие ее клиентам. Осознание того, что *GlaxoSmithKline* извлекает из своих клиентов колоссальные прибыли, оставляет горький привкус во рту многих из этих людей. В этом смысле фармацевтические компании почти ничем не отличаются от нефтеперерабатывающих компаний, которые наживаются на повышении цен на бензин. Несмотря на то что большинство потребителей ценит усилия *GlaxoSmithKline*, а также других фармацевтических компаний США, направленные на разработку новых и все более эффективных лекарственных препаратов, они не могут не отдавать себе отчет в том, что эти впечатляющие финансовые успехи достигаются за счет опустошения кошельков потребителей.

Американцы тратят каждый год свыше 200 млрд. долл. на лекарства, отпускаемые по рецепту врача, что составляет почти половину от соответствующих общемировых рас-

ходов, причем ожидается, что к 2015 году этих расходы превысят 450 млрд. долл. В последние годы цены лекарственных препаратов, отпускаемых по рецепту врача, а также затраты на здравоохранение в целом стремительно растут. Проведенный AARP обзор 193 фирменных лекарственных препаратов, отпускаемых по рецепту врача, показал, что их средние оптовые цены повысились на 3,9% лишь за первые три месяца 2006 года, что почти в четыре раза больше общих темпов инфляции. Цены на многие из важнейших лекарственных препаратов растут устрашающими темпами. Высокие цены на лекарства заставляют многих потребителей, особенно людей старшего возраста и всех остальных лиц с невысоким уровнем доходов, отправляться в Мексику и Канаду в поисках более дешевых альтернатив. Вот что сказал один пожилой человек после посещения Мексики: "Если бы мне не удалось приобрести там более дешевые лекарства, то мне не оставалось бы ничего другого, кроме как умереть".

Критики заявляют, что на фармацевтическом рынке конкурентные силы практически не действуют, что дает возможность GSK и другим фармацевтическим компаниям беспрепятственно взвинчивать цены на свою продукцию. В отличие от покупки других потребительских товаров, покупку лекарств невозможно отсрочить. Как правило, у потребителей нет возможности долго заниматься поиском места, где нужное им лекарство можно купить по самой выгодной для них цене, — обычно им приходится совершать свои покупки в ближайшей аптеке. Поскольку врачи, которые выписывают рецепты, сами не платят за лекарства, которые они рекомендуют своим пациентам, они не задумываются над такой "мелочью", как цена лекарства. Наконец, вследствие наличия патентов на изготовление лекарств и необходимости получить одобрение FDA (Управление по контролю за продуктами и лекарствами США), конкуренция между разными брендами, которая могла бы привести к снижению цен, практически отсутствует. Критики заявляют, что отсутствие серьезной конкуренции на фармацевтическом рынке делает фармацевтические компании фактическими монополистами, которые беспрепятственно диктуют рынку свои цены, взвинчивая их до небес.

Более того, как утверждают критики, фармацевтические компании тратят около 7,5 млрд. долл. в год на рекламу своей продукции, обращенную непосредственно к потребителям, а также еще 16 млрд. долл. в год — на раздачу потребителям бесплатных образцов своей продукции. Такая маркетинговая деятельность, с одной стороны, обуславливает высокие цены, а с другой — формирует спрос на более дорогостоящие лекарственные препараты. Даже когда врачи или фармацевты рекомендуют своим пациентам менее дорогостоящие "базовые" лекарства, потребителям зачастую приходится платить существенные надбавки. Аптечные работники вполне могут выглядеть "хорошими парнями", когда они рекомендуют своим клиентам в целях экономии денег пользоваться "базовыми" лекарственными препаратами, однако не следует забывать, что они сами зарабатывают при этом вполне солидную прибыль. Результаты одного из проведенных недавно исследований показали, что аптеки нередко "накручивают" на 1000% (!) цены на некоторые "базовые" лекарства.

Являясь одним из лидеров фармацевтической промышленности, *GlaxoSmithKline* получает и свою порцию критики. Например, *GlaxoSmithKline*, крупнейший производитель антиретровирусных препаратов, предназначенных для лечения СПИДа, обвиняется в установлении таких высоких цен на эти препараты, что они оказываются не по карману малообеспеченным людям, которые более всего нуждаются в таких лекарствах. Недавно против *GlaxoSmithKline* были выдвинуты иски (со стороны Министерства юстиции США и 40 штатов) по обвинению этой компании в том, что она непомерно взвинтила оптовые цены на лекарства, предназначенные для лечения рака и ряда других заболеваний. Та-

ким образом, как утверждают наиболее суровые критики *GSK*, эта компания зарабатывает прибыль нечестным путем (а нередко даже ценой человеческой жизни).

Однако у проблемы цен на лекарственные препараты есть и другая сторона. Сторонники фармацевтических компаний заявляют, что в течение ряда лет *GlaxoSmithKline* разрабатывала эффективные лекарственные препараты, которые повышают качество жизни многих людей. Разработка таких новых лекарств является весьма рискованным и дорогостоящим занятием, в котором задействованы тысячи ученых и дорогостоящие технологии и на которое уходят годы кропотливого труда без какой-либо гарантии конечного успеха. Фармацевтическая промышленность США инвестирует около 50 млрд. долл. в год на проведение научно-исследовательских работ. Одна лишь *GlaxoSmithKline* инвестировала в прошлом году на эти цели 5,4 млрд. долл. В настоящее время в *GSK* находятся на стадии разработки 149 вакцин и лекарственных препаратов, отпускаемых по рецепту врача. В среднем на разработку каждого нового лекарственного препарата уходит 15 лет, а стоимость разработки составляет около 800 млн. долл. К тому же 70% новых лекарственных препаратов никогда не приносят компании-разработчику прибыли, достаточной для компенсации расходов на их разработку. Несмотря на то что цены на многие лекарственные препараты, отпускаемые по рецепту врача, кажутся неоправданно высокими, это необходимо для финансирования разработки еще более новых лекарств.

В одном из недавних рекламных роликов *GlaxoSmithKline* указывается, что на проведение всех необходимых испытаний и поиск единственно правильного компонента для нового препарата, предназначенного для лечения сердечных заболеваний, понадобилось целых 15 лет, причем вся эта подготовительная работа обошлась компании примерно во столько же, во сколько обходится запуск космического "челнока". Прибыль от этого лекарства поможет финансировать важные исследования, связанные с лечением таких заболеваний, как рассеянный склероз и болезнь Альцгеймера. Рекламный ролик заканчивается следующими словами: "Изобретение новых лекарств — непростое, но чрезвычайно важное дело... Лекарства сегодняшнего дня финансируют чудеса, которые появятся уже завтра".

Однако указанное нами противоречие остается в силе. По мере роста цен на лекарства *GSK* и фармацевтическая промышленность в целом наталкиваются на отпор со стороны федерального правительства, страховых компаний, провайдеров медицинского обслуживания и групп активистов, которые стремятся ограничить рост цен на лекарственные препараты. Вместо того чтобы пассивно ожидать появления нового, более жесткого законодательства относительно цен — или просто потому, что именно так и следует поступать добропорядочной компании, — *GSK* выступила с несколькими инициативами, направленными на то, чтобы сделать лекарства более доступными для тех, кто нуждается в них, но не может позволить себе эти лекарства по причине их дороговизны. Уже несколько лет *GSK* поддерживает цену лекарств, предназначенных для лечения ВИЧ/СПИДа и малярии, на уровне их себестоимости для индивидуальных клиентов и некоммерческих организаций в развивающихся странах. В Соединенных Штатах и других высокоразвитых странах *GSK* спонсирует программы помощи пациентам и дисконтные карточки, по которым малообеспеченные пациенты могут покупать лекарственные препараты, отпускаемые по рецепту врача, за минимальную цену или даже получать их бесплатно. Кроме того, *GSK* регулярно предоставляет бесплатные лекарства лицам, пострадавшим от стихийных бедствий и эпидемий во всех странах мира.

Указанное противоречие с ценами, устанавливаемыми фармацевтической промышленностью, безусловно, сохранится и в дальнейшем. Для *GlaxoSmithKline* установление

таких цен — это не просто вопрос продаж и прибылей. При установлении цен краткосрочные финансовые цели должны обуздываться более широкими соображениями социального характера. Миссия *GlaxoSmithKline*, сформулированная самой компанией, заключается в том, чтобы “повышать качество человеческой жизни, предоставляя возможность людям добиваться большего, чувствовать себя лучше и жить дольше”. Успешное выполнение этой миссии не может даваться малой ценой. Большинство потребителей понимает, что так или иначе им придется оплатить эту цену. Они лишь хотят быть уверенными в том, что их доверием не будут злоупотреблять.

Источники. Milt Freudenheim, “Drug Prices Up Sharply This Year”, *New York Times*, June 21, 2006, p. C1; “Drug Spending to Soar, but Not as Quickly as Expected”, *Formulary*, April 2006, p. 203; Jane Wardell, “GlaxoSmithKline Sees 25 Percent Profit Rise”, *Associated Press Online*, April 27, 2006; Joel Millman, “Not Your Generic Smugglers — American Seniors Flock to Border Town for Cheap Prescriptions”, *Wall Street Journal*, March 20, 2003, p. D.3; Cole Ollinger, “A Tough Pill to Swallow”, *Manufacturing Business Technology*, February 2006, pp. 22–23; “GSK to Settle Pricing Claims”, *The News & Observer*, August 11, 2006, p. 2D; и информация с Web-сайта www.gsk.com, December 2006.

417

Продавцам также запрещено использование хищнической ценовой политики, т.е. продажи по ценам ниже себестоимости, направленные на подрыв конкуренции. 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. Наибольшую сложность представляет точное определение хищнической ценовой политики. Продажа товара по ценам ниже себестоимости с целью уменьшения запасов не считается хищничеством, но продажа товара по ценам ниже себестоимости с целью подрыва конкуренции — это уже хищничество. Таким образом, одно и то же действие может быть хищническим, а может и не быть — все зависит от намерения, а намерение порой очень трудно определить или доказать.

За последние годы в подобных действиях было обвинено несколько крупных и влиятельных компаний. Например, множество мелких компаний подали в суд на компанию *Wal-Mart*, обвиняя ее в том, что она умышленно назначала низкие цены на товары, которыми в основном торговали данные компании, чтобы избавиться от мелких конкурентов. Законодатели штата Нью-Йорк приняли закон, по которому компании должны устанавливать цену на бензин на уровне не ниже 98% от стоимости “разрешения более крайних случаев хищнической ценовой политики со стороны крупных сетей розничной торговли”, таких как *Wal-Mart*. В то же время в штате Северная Дакота точно такое же предложение, касающееся цены на бензин, было отвергнуто законодателями по той причине, что им не приходилось сталкиваться с методами хищнической ценовой политики.¹⁸

Установление цен по совокупности уровней канала

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 велосипе-

дов. 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 она не препятствует добросовестной конкуренции и дискриминационные цены — явление временное, локальное и носит скорее оборонительный, чем наступательный характер.

Кроме того, закон запрещает *навязывание определенных розничных цен (или цен при перепродаже)*: компания-производитель не имеет права требовать от дилеров устанавливать определенную розничную цену на свой товар. Несмотря на то что продавец может предложить своим дилерам так называемую *рекомендованную розничную цену производителя*, он не имеет права отказать продавать свой товар дилеру, который желает установить цену независимо от производителя. Кроме того, он не имеет права “наказывать” дилера путем запаздывания с поставкой товара или отказа в помощи рекламировать товар. Например, генеральная прокуратура штата Флорида начала расследование против компании *Nike*, подозреваемой в фиксации розничных цен на свою спортивную обувь и одежду. Против *Nike* было выдвинуто обвинение в том, что она не поставляет товар магазинам, которые отказываются продавать самые дорогие модели спортивной обуви *Nike* (такие, как *Air Jordan* и *Shox*) по ценам, которые казались приемлемыми для самой *Nike*.

Установление цен, вводящих в заблуждение, происходит тогда, когда продавец назначает цены или скидки, которых потребители фактически получить не могут. В некоторых случаях обманные цены бывают тщательно скрыты. Например, когда авиакомпания рекламирует более низкую плату за полет в одном направлении, но предоставляет эту скидку только при покупке билета в оба конца. Сюда же относятся фиктивные ссылки или сравнительные цены, 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” цен. Например, против компании *Overstock.com* недавно был возбужден иск в связи с “неточным” указанием розничных цен, рекомендованных компанией-изготовителем (*Overstock.com* нередко завышала их по сравнению с фактической ценой). Подобная политика сравнительных цен получила достаточно широкое распространение.¹⁹

Такие заявления являются целиком законными, если они правдивы. И все же в специальной инструкции ФТК предупреждает продавцов, чтобы те не рекламировали снижение цены, если это не является на самом деле скидкой с обычной розничной цены, чтобы продавцы не рекламировали “заводские” или “оптовые” цены, если эти цены на самом деле не являются таковыми, и чтобы они не рекламировали товары низкого качества, сравнивая их с товарами высокого качества, но при этом подчеркивая в рекламе сходство качества и разницу в цене.

Другие проблемы, связанные с установлением цен, вводящих в заблуждение, включают компьютерное мошенничество и ценовую неразбериху. Широкое использование компьютерных кассовых аппаратов с системой считывания штрих-кода в магазинах самообслуживания привело к увеличению жалоб об обсчитывании покупателей розничными торговцами. Большинство так называемых обсчитываний стало результатом плохой работы персонала магазина: они просто забывают ввести новую или продажную цену в систему. Хотя отдельные случаи представляют собой умышленное завышение цен. *Ценовая неразбериха* возникает, когда фирмы применяют такие методы ценообразования, которые сбивают покупателя с толку, и он не может понять, какую цену он на самом деле платит за товар. Например, потребителей часто вводят в заблуждение цены, касающиеся залога при покупке дома или договора об аренде машины. Часто важная информация, касающаяся цены, «удачно спрятана в условиях контракта».

Многие федеральные и государственные законодательные акты регулируют практику такого ценообразования, которое вводит потребителей в заблуждение. Например, согласно «Закону о предоставлении достоверной информации об автомобилях» автомобильные компании должны помещать на окна нового автомобиля информацию, содержащую предложенную производителем розничную цену, цены на нестандартное оборудование или сопутствующие товары и дилерскую цену. Уважающие себя продавцы не только строго соблюдают эти правила, они идут дальше. Честное обслуживание клиентов и убеждение в том, что покупатель хорошо разобрался в цене и условиях ее изменения, становятся важной частью построения прочных и долговременных отношений с клиентами.

Примечания

1. Заимствовано из статьи Matthew Maier, "A Radical Fix for Airlines: Make Flying Free", *Business 2.0*, April 2006, pp. 32–34. См. также Greg Lindsey, "Airworld Wars", *Advertising Age*, October 24, 2005, pp. 12, 16; "Singapore Airlines Still Flying High", пересказ из статьи, опубликованной в *Weekend Edition Saturday*, NPR, May 27, 2006; Scott McCartney, "Competition Heats Up over Luxury Flights", *Wall Street Journal*, April 4, 2006, p. D1; и Brian Hindo, "Satisfaction Not Guaranteed", *BusinessWeek*, June 19, 2006, pp. 32–36.
2. Подробное обсуждение стратегий ценообразования можно найти в книге Thomas T. Nagle and John E. Hogan, *The Strategy and Tactics of Pricing*, 4th ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2006).
3. Philip Kotler and Kevin Lane Keller, *Marketing Management*, 12th ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2006), p. 438; и Robert Evatt, "Video Fans Tuning in to HDTV Experience: Prices of High-Definition Television Sets Continue to Fall", *Tulsa World*, July 16, 2006, p. 1.
4. "Shortage of New Xboxes Puts Drag on U.S. Game Industry", *Toronto Star*, January 15, 2006, p. A21.
5. Michael Buettner, "Charleston, S.C.-Based Asphalt Innovations Turns Waste into Helpful Product", *Knight Ridder Tribune Business News*, October 18, 2004, p. 1; и Web-сайт www.meadwestvaco.com, этот материал получен в октябре 2006 года.
6. Susan Krafft, "Love, Love Me Doo", *American Demographics*, June 1994, pp. 15–16; "That Zoo Doo that You Do So Well", этот материал получен на Web-сайте www.csis.org/states/expzoodoo.html, March 2004; "Time Again for Zoo's Annual Spring Fecal Fest!", Woodland Park Zoo Press

- Release, February 27, 2004, этот материал получен на Web-сайте www.zoo.org; и "Woodland Park Zoo Doo", этот материал получен на Web-сайте http://zoo.org/zoo_info/special/zoodoo.htm, November 2006.
7. См. Nagle and Hogan, *The Strategy and Tactics of Pricing*, pp. 244–247; Stefan Stremersch and Gerard J. Tellis, "Strategic Bundling of Products and Prices: A New Synthesis for Marketing", *Journal of Marketing Research*, January 2002, pp. 55–72; Chris Janiszewski and Marcus Cunha, Jr., "The Influence of Price Discount Framing on the Evaluation of a Product Bundle", *Journal of Marketing Research*, March 2004, pp. 534–546; и "Save a Bundle, Comcast Says", *Tacoma News Tribune*, July 25, 2006.
 8. Пример заимствован из статьи Charles Fishman, "Which Price Is Right?", *Fast Company*, March 2003, pp. 92–96. Дополнительные данные заимствованы из "Continental Airlines Reports July 2006 Operational Performance", Continental Financial and Traffic Releases, этот материал получен на Web-сайте www.continental.com/company/investor/news.asp.
 9. Более подробное обсуждение можно найти в статье Manoj Thomas and Vicki Morvitz, "Penny Wise and Pound Foolish: The Double-Digit Effect in Price Cognition", *Journal of Consumer Research*, June 2005, pp. 54–64; и Heyong Min Kim and Luke Kachersky, "Dimensions of Price Saliency: A Conceptual Framework for Perceptions of Multi-Dimensional Prices", *Journal of Product and Brand Management*, 2006, vol. 15, no. 2, pp. 139–147.
 10. Tim Ambler, "Kicking Price Promotion Habit Is Like Getting Off Heroin — Hard", *Marketing*, May 27, 1999, p. 24. См. также Robert Gray, "Driving Sales at Any Price?", *Marketing*, April 11, 2002, p. 24; и Lauren Kellere Johnson, "Dueling Pricing Strategies", *MIT Sloan Management Review*, Spring 2003, pp. 10–11; и Peter R. Darke and Cindy M. Y. Chung, "Effects of Pricing and Promotion on Consumer Perceptions: It Depends on How You Frame It", *Journal of Retailing*, 2005, pp. 35–47.
 11. См. "Dell, the Conqueror", *BusinessWeek*, September 24, 2001, pp. 92–102; Andy Serwer, "Dell Does Domination", *Fortune*, January 21, 2002, pp. 70–75; и Pui-Wing Tam, "H-P Gains Applause as It Cedes PC Market Share to Dell", *Wall Street Journal*, January 18, 2005, p. C1; Andrea Orr, "Doors Closing on Creaky Gateway", *Daily Deal*, February 10, 2006; Richard Waters, "HP Sees Unexpected Jump in Profits for PCs Computer Technology", *Financial Times*, February 16, 2006, p. 25; и "The Merits of A Diverse Portfolio", *Business Today*, July 2, 2006, p. 10.
 12. Robert D. Hof, "Going, Going, Gone", *BusinessWeek*, April 12, 1999, pp. 30–32. См. также Philip Kotler and Kevin Lane Keller, *Marketing Management*, 12th ed. (Upper Saddle River, NJ): Prentice Hall, 2006), p. 432–433.
 13. Thomas L. Friedman, *The World Is Flat: A Brief History of the Twenty-First Century* (New York: Farrar, Straus and Giroux, 2005), pp. 417–418.
 14. См. Melissa Campanelli, "Getting Personal", *Entrepreneur*, October 2005, pp. 44–46.
 15. Philip R. Cateora, *International Marketing*, 7th ed. (Homewood, IL: Irwin, 1990), p. 540. См. также Barbara Stottinger, "Strategic Export Pricing: A Long and Winding Road", *Journal of International Marketing*, 2001, pp. 40–63; и Warren J. Keegan and Mark C. Green, *Global Marketing*, 4th ed. (Upper Saddle River, NJ): Prentice Hall, 2005), chapter 11.
 16. Обсуждение этих вопросов можно найти у Dhruv Grewel and Larry D. Compeau, "Pricing and Public Policy: A Research Agenda and Overview of Special Issue", *Journal of Public Policy and Marketing*, Spring 1999, pp. 3–10; и Michael V. Marn, Eric V. Roegner, and Craig C. Zawada, *The Price Advantage* (Hoboken, NJ): John Wiley & Sons, 2004), Appendix 2.
 17. "Three Chipmakers Settle Antitrust Lawsuit", *Financial-Wire*, May 11, 2006, p. 1; и Kevin Allison, "Chipmakers Face Suit over Price-Fixing", *Financial Times*, July 14, 2006, p. 23.
 18. "Predatory-Pricing Law Passed by New York Governor", *National Petroleum News*, December 2003, p. 7; и Brenden Timpe, "House Rejects Bill to Protect Gas Stations from Wal-Mart-Style Competition", *Knight Ridder Tribune Business News*, March 26, 2005, p. 1.
 19. "FTC Guides Against Deceptive Pricing", этот материал получен на Web-сайте www.ftc.gov/bcp/guides/decptprc.htm, December 2006.

ГЛАВА 12 Маркетинговые каналы и управление цепями поставок

ИЗУЧИВ ЭТУ ГЛАВУ, ВЫ ДОЛЖНЫ УМЕТЬ:

1. объяснить, почему компании используют каналы распределения, и рассказать о функциях, которые эти каналы выполняют;
2. объяснить, 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. объяснить сущность и важность организации товародвижения и интегрированного управления логистикой.

ВВОДНЫЙ ОБЗОР ОСНОВНЫХ КОНЦЕПЦИЙ

Сейчас мы переходим к третьему инструменту маркетингового комплекса — распределению. Фирмы редко работают над созданием потребительской ценности для клиентов и формированием прибыльных отношений с клиентами совершенно самостоятельно. Напротив, большинство фирм являются лишь одним из звеньев в более крупной цепи поставок и маркетинговом канале. Успех отдельной фирмы как таковой зависит не только от того, насколько хорошо она справляется со своей работой, но и от того, насколько успешно *весь ее маркетинговый канал* конкурирует с маркетинговыми каналами ее конкурентов. Чтобы добиться существенных успехов в деле управления отношениями с клиентами, фирма должна научиться эффективно управлять отношениями со своими партнерами. В первой части этой главы мы рассмотрим природу маркетинговых каналов, а также решения о структуре маркетингового канала и управлении им, которые приходится принимать маркетологам. Затем мы рассмотрим вопрос физического распределения, или логистику, т.е. область, актуальность и сложность которой в последнее время невероятно повысились. В следующей главе мы рассмотрим более подробно две важнейшие категории посредников в канале — оптовых и розничных торговцев.

Изучение материала этой главы мы начнем с примера компании *Caterpillar*. На первый взгляд может показаться, что успех этой компании, а также ее умение продавать свою продукцию по ценам, более высоким, чем у конкурентов, определяется высоким качеством тяжелой строительной и горнодобывающей техники, которую выпускает *Caterpillar*. Однако у *Caterpillar*, по-видимому, имеется совершенно иная точка зрения на этот счет. Доминирование *Caterpillar*, как заявляет руководство этой компании, является следствием использования уникальной системы распределения и технической поддержки клиентов, а также результатом прочных и уважительных партнерских отношений, которые компании удалось наладить со своими независимыми дилерами. Прочитав введение к данной главе, вы поймете, почему эти факторы оказались столь важными для успеха *Caterpillar*.

На протяжении более чем семидесяти лет *Caterpillar* доминирует 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. В настоящее время *Caterpillar* продает примерно в 200 стран мира товары более 300 наименований, причем ежегодный объем продаж продукции компании приближается к 40 млрд. долл. Только за последние два года объем продаж продукции *Caterpillar* увеличился на 60%, а прибыль — на 250%. Сейчас этой компании принадлежит около 37% мирового рынка тяжелой строительной техники и сельскохозяйственного оборудования, что примерно в два раза больше, чем у компании *Komatsu*, занимающей второе место. Очередь из желающих купить некоторые виды тяжелого оборудования, выпускаемого *Caterpillar*, растянулась на годы.

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 (Donal Fites), исполнительного директора и председателя правления компании *Caterpillar*, не это определяет доминирующее положение компании. Напротив, г-н Файтс утверждает: «Основой успеха компании *Caterpillar* являются ее система распределения, формы обслуживания и тесные отношения, которые она поддерживает с клиентами... Эта система держится на 200 выдающихся независимых дилерах, которые не только продают оборудование по всему миру, но и обслуживают его».

Дилеры компании *Caterpillar* предоставляют своим клиентам широкий спектр разнообразных услуг. Вот что говорит об этом Дональд Файтс.

После того как товар покидает завод, за дело берутся наши дилеры. Именно они всегда первыми встречают 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 надлежащем 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 млрд. долл. 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 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 и 365 дней в году. Шахты расположены высоко в горах Индонезии, добраться до них можно только по канатной дороге или на вертолете. Компания *Freeport-McMoRan* использует примерно 500 единиц горнодобывающей и строительной техники, произведенных *Caterpillar*. Стоимость этого оборудования, включая погрузчики, тягачи и огромные грузовики вместимостью 240 тонн и мощностью двигателя более чем 2 тысячи 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-на 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 плохо, *Caterpillar* всеми способами пытается защитить своих дилеров. Например, в середине 1980-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 служит 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 отправляет 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 об услугах, динамике продаж и прогнозах ее дальнейшего развития, результатам опросов покупателей и другой очень важной информации. 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. Поэтому дилерские организации, многие из которых представляют семейный бизнес, 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 (Charpy Charman), 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 Дональд 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 составляют часть компании, которая производит, продает и обслуживает машины, которые заставляют мир работать".¹

Большинство фирм не имеет возможности создавать потребительскую стоимость для клиентов самостоятельно. Напротив, им приходится работать в тесном взаимодействии с другими фирмами, входящими в более крупную сеть доставки потребительской ценности.

Цепи поставок и сеть доставки потребительской ценности

Производство любого товара или услуги и доставка их покупателям требуют налаживания связей не только с клиентами, но и с важнейшими поставщиками и реселлерами в *цепи поставок* соответствующей компании. Такая цепь поставок состоит из партнеров, расположенных “вверх по потоку” и “вниз по потоку”. Вверх по потоку от данной компании находится совокупность фирм, которые поставляют сырье и исходные материалы, компоненты, детали, узлы, информацию, финансовые средства и экспертные знания, требующиеся для создания соответствующего товара или услуги. Однако маркетологи, по давно сложившейся традиции, сосредоточивают свое внимание на той части цепи поставок, которая находится вниз по потоку, т.е. на *маркетинговых каналах* или *каналах распределения*, которые обращены непосредственно к клиенту. Партнеры по маркетинговому каналу, расположенные вниз по потоку (например, оптовые и розничные торговцы), образуют жизненно важную связь между фирмой и ее клиентами.

Партнеры данной фирмы, находящиеся как вверх по потоку, так и вниз по потоку, могут также быть частью цепей поставок других фирм. Однако именно уникальная структура цепи поставок каждой компании позволяет ей доставлять своим клиентам особую потребительскую ценность. Успех любой отдельно взятой фирмы зависит не только от того, насколько хорошо *она* справляется со своей работой, но и от того, насколько успешно *весь ее маркетинговый канал* конкурирует с маркетинговыми каналами ее конкурентов.

Термин *цепь поставок* может носить слишком ограниченный характер — он отражает взгляд на бизнес, который можно выразить словами *сделал и продал*. Он предполагает, что сырье и исходные материалы, производственные затраты и производственные мощности должны служить отправной точкой для планирования рынка. Более удачным, на наш взгляд, термином был бы термин *цепь спроса*, поскольку он отражает взгляд на рынок, который можно выразить словами *уловил и отреагировал*. В соответствии с таким подходом планирование начинается с потребностей целевых клиентов, на которые компания реагирует, организуя цепочку ресурсов и действий, целью которых является создание потребительской ценности.

Тем не менее даже взгляд на бизнес, выражаемый термином “цепь спроса”, также может носить слишком ограниченный характер, поскольку он отражает пошаговое, линейное представление о последовательности действий “закупка — производство — потребление”. Однако с появлением Интернета и других современных технологий компании начинают формировать более многочисленные и сложные связи с другими фирмами. Например, компании *Ford* приходится иметь дело со многими цепями поставок. Кроме того, по мере возникновения новых потребностей она стремится обеспечить свое присутствие на многих промышленных (B2B) Web-сайтах и электронных биржах. Подобно *Ford*, многие крупные компании в наши дни участвуют в создании и поддержании деятельности непрерывно развивающейся *сети доставки потребительской ценности*.

Сеть доставки потребительской ценности. Сеть, включающая в себя компании, поставщиков, дистрибьюторов и конечных клиентов, которые взаимодействуют между собой во имя повышения эффективности функционирования системы в целом.

Как указывалось в главе 2, **сеть доставки потребительской ценности** (value delivery network) включает в себя компании, поставщиков, дистрибьюторов и конечных клиентов, которые взаимодействуют между собой во имя повышения эффективности функционирования системы в целом. Например, компания *Palm*, ведущий производитель электронных устройств ручного типа, взаимодействует с целым сообществом поставщиков и сборщиков полупроводниковых компонентов, пластмассовых корпусов, жидкокристаллических дисплеев и всевозможных аксессуаров. Ее сеть включает, кроме того, традиционных и Интернет-реселлеров, а также 45 тысяч разработчиков, которые уже создали свыше 5 тысяч приложений для операционных систем *Palm*. Всем этим многочисленным партнерам приходится эффективно взаимодействовать друг с другом для обеспечения повышенной потребительской ценности клиентам компании *Palm*.

Основным предметом этой главы являются маркетинговые каналы — те каналы, которые находятся вниз по потоку в сети доставки потребительской ценности. Однако при этом важно помнить, что в данном случае речь идет лишь об определенной части сети доставки потребительской ценности. Чтобы доставить потребительскую ценность клиентам, компании нужны не только партнеры, расположенные вниз по потоку, но и партнеры-поставщики, расположенные вверх по потоку. Все чаще приходится наблюдать, как маркетологи, не ограничиваясь стимулированием деятельности своей компании, направленной вниз по потоку, принимают также участие в ее деятельности, направленной вверх по потоку. Это дает нам право считать таких маркетологов не просто менеджерами маркетинговых каналов, а менеджерами всей сети доставки потребительской ценности.

В этой главе мы рассмотрим четыре основных вопроса, связанных с каналами распределения товаров. Какова сущность каналов распределения? Каким образом взаимодействуют компании, выполняющие функции каналов распределения? С какими проблемами сталкиваются фирмы при формировании каналов распределения и при управлении этими каналами? Какую роль в привлечении потребителей и удовлетворении их нужд играет товародвижение? В главе 13 мы рассмотрим маркетинговый канал с точки зрения посредников — оптовых и розничных торговцев.

Сущность и значение маркетинговых каналов

Большинство производителей пользуются услугами различных посредников для того, чтобы представить свой товар на рынке. Для этого они формируют **маркетинговые каналы** (marketing channel), или **каналы распределения** (distribution channel). 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.

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.

Маркетинговые решения, касающиеся каналов распределения, остаются самыми важными решениями, 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; возможно, как это особенно часто случается в последнее время, предприятие продает свою продукцию непосредственно потребителям, используя для этого World Wide Web. Структура отдела сбыта и решения о рекламе определяются уровнем мотивации, убедительности и подготовленности дилеров. От того, приобретает компания новые товары или разрабатывает их самостоятельно, зависит 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 получают огромные конкурентные преимущества. Творческая и неординарная система распределения компании *Federal Express* помогла ей стать лидером в индустрии доставок мелких отправок. Компания *Dell Computer* произвела настоящую революцию в своей отрасли, продавая персональные компьютеры непосредственно потребителям, вместо того чтобы пользоваться услугами магазинов розничной торговли. Компания *Amazon.com* стала первопроходцем в деле продажи книг и широкого спектра других товаров по Интернету. А компания *Calyx & Corolla* первой начала продавать живые цветы и другие растения непосредственно потребителям по телефону и со своего Web-сайта, что дало возможность сократить на неделю (а иногда даже больше) время, которое требуется для того, чтобы доставить цветы потребителю с помощью обычных каналов розничной торговли.

Решения относительно каналов распределения зачастую предполагают долговременные обязательства перед другими фирмами. Например, такие компании, как *Ford*, *Hewlett-Packard* и *McDonald's*, 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, либо заключают соглашения с независимыми дилерами или крупными розничными торговцами, при изменении ситуации на рынке они уже не смогут быстро заменить эти каналы распределения собственными каналами. 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.

Как члены канала наращивают потребительскую ценность

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.

На рис. 12.1 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.

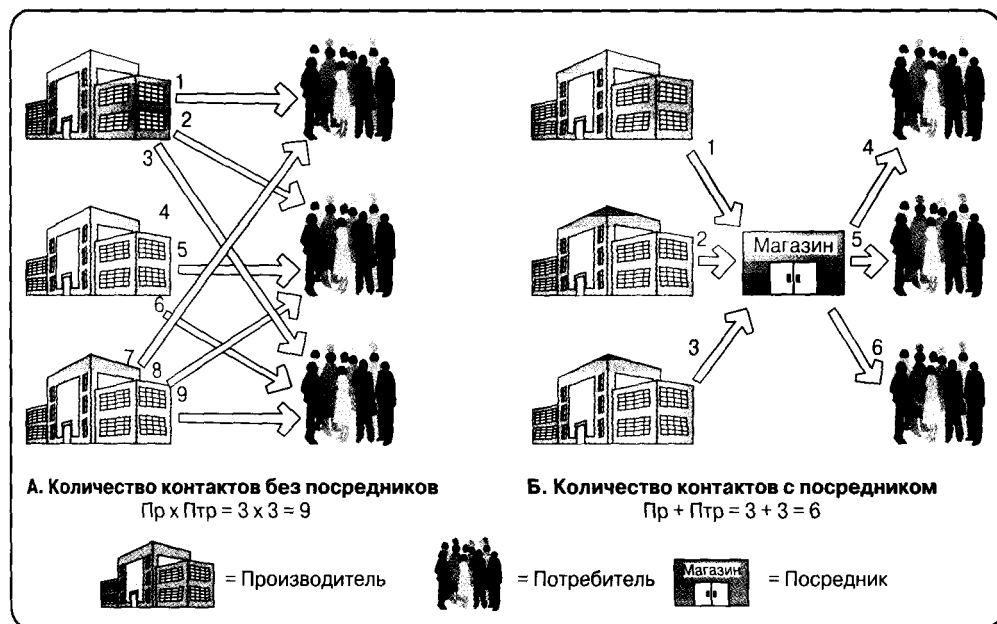


Рис. 12.1. Дистрибьютор сокращает количество необходимых контактов

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.

Например, компания *Unilever* ежедневно производит миллионы кусков мыла для рук *Lever 2000*, но вы, как правило, приходите в магазин, чтобы купить лишь несколько кусков. Поэтому крупные компании розничной торговли, специализирующиеся на продаже продуктов питания и лекарственных препаратов и продающие товары по сниженным ценам (например, *Kroger*, *Walgreens* и *Wal-Mart*), закупают мыло *Lever 2000* крупными партиями и выставляют его на полках своих магазинов. Вы в свою очередь можете купить единственный кусок мыла *Lever 2000* наряду с небольшим количеством зубной пасты, шампуня и тому подобных товаров, исходя из своих потребностей на ближайшее время. Таким образом, торговые посредники играют важную роль в приведении спроса и предложения во взаимное соответствие.

Канал распределения представляет собой путь, по которому товары двигаются 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 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 функционированию канала.
- *Принятие риска.* Принятие ответственности за выполнение функций канала распределения.

Вопрос заключается не в том, *нужно ли* выполнять эти функции, а в том, *кто именно* 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

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.

Канал прямого маркетинга. Канал распределения товаров, в котором нет промежуточных звеньев, или уровней.

Канал непрямого маркетинга. Канал распределения товаров, содержащий один или несколько промежуточных уровней (торговых посредников).

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** (channel level). Поскольку и производитель, и конечный потребитель выполняют определенную работу, они также являются частью любого канала распределения. *Протяженность* канала распределения определяется *количеством промежуточных уровней*. На рис. 12.2 в части А показано несколько различных по протяженности каналов распределения потребительских товаров.

Канал № 1 называется **каналом прямого маркетинга** (direct marketing channel), поскольку в нем нет промежуточных уровней. Он состоит только из фирмы-производителя и конечного потребителя. Например, компании *Mary Kay* и *Amway* продают свою продукцию непосредственно на дому у потребителей или через Интернет. Компания *GEICO* продает одежду, используя заказы по почте, телефону или через Интернет, а компания *Singer* продает свою продукцию непосредственно потребителям (по телефону или через Интернет). Остальные каналы, изображенные на рис. 12.2 в части А, являются **каналами непрямого маркетинга** (indirect marketing channels). Они заключают в себе одного или нескольких торговых посредников.

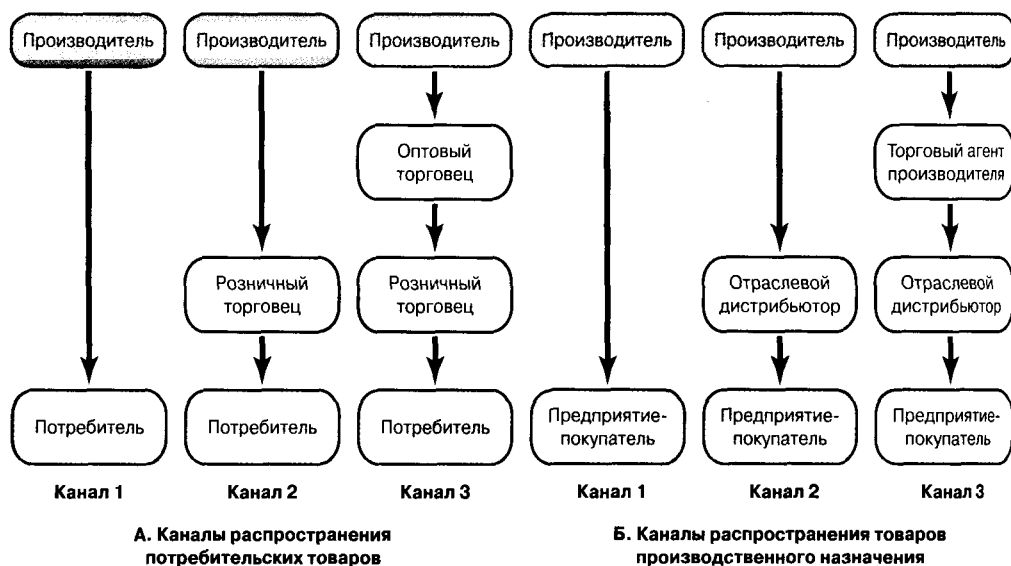


Рис. 12.2. Каналы распределения различных видов товаров

На рис. 12.2 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 собственных торговых агентов. Предприятие-производитель может также продавать свою продукцию отраслевым дистрибьюторам, которые, в свою очередь, продают ее фирмам-покупателям. Иногда — впрочем, сравнительно редко — встречаются потребительские и промышленные маркетинговые каналы с еще большим количеством уровней. С точки зрения производителя, большее количество уровней означает меньшую степень контроля производителя над маркетинговым каналом и большую сложность такого канала. Кроме того, все участники канала соединяются между собой несколькими типами потоков. К числу этих потоков относятся *физический поток* товаров, *поток собственности*, *поток платежей*, *информационный поток* и *поток стимулирования сбыта*. Наличие таких потоков может существенно повысить сложность даже каналов с двумя-тремя уровнями.

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, которые 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 мы рассмотрим принципы функционирования каналов распределения, а также способы взаимодействия участников 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 от нее зависят. 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 и от того, насколько хорошо другие дилеры осуществляют продажу и сервисное обслуживание автомобилей *Ford*, поскольку это влияет как на репутацию 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.

Каждый участник канала распределения играет в нем определенную роль и специализируется на выполнении одной или нескольких функций. Например, задачей компании *Samsung* является производство товаров потребительской электроники, отвечающих требованиям потребителей, и обеспечение спроса на них с помощью рекламы. Задача же компании *Best Buy* состоит в том, чтобы демонстрировать эти товары потребительской электроники в соответствующих магазинах, отвечать на вопросы потребителей и продавать эти товары. Этот канал распределения будет работать с максимальной эффективностью, если каждый его участник выполняет ту работу, которую он делает лучше остальных.

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 понимать и обслуживать целевой рынок, лучше отвечать его требованиям, создавая тем самым выигрышную ситуацию для всех участников процесса.

К сожалению, отдельные участники канала распределения редко обладают таким широким видением проблемы. Обычно они больше заботятся о 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 собственных интересах они зачастую действуют обособленно. Нередко они не соглашаются с той ролью, которую они должны играть в канале распределения, с кругом обязанностей и получаемым вознаграждением. Такие разногласия по поводу целей и функций приводят к конфликтам внутри канала распределения (*channel conflict*).

Конфликт внутри канала распределения. Разногласия, возникающие между участниками канала по поводу целей и функций каждого участника, а также по поводу круга обязанностей и получаемого вознаграждения.

Горизонтальным называется конфликт, который возникает между компаниями, находящимися на одном и том же уровне канала распределения. Например, одни 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 территорий. Или же, к примеру, франчайзи компании *Holiday Inn* могут пожаловаться на других франчайзи этой же компании за то, что последние завышают стоимость проживания в гостинице, предоставляют плохой сервис и, таким образом, подрывают имидж всей компании *Holiday Inn*.

Вертикальные конфликты случаются чаще и происходят между различными уровнями одного и того же канала распределения. Например, недавно произошел конфликт между компанией *Goodyear* и рядом ее независимых дилеров. Этот конфликт возник из-за того, что *Goodyear* начала продавать свою продукцию посредством компаний массовой розничной торговли (см. врезку “Маркетинг в действии 12.1”). Аналогично серьезный конфликт произошел между компанией *Revlon* и универмагами, посредством которых она реализует свою продукцию. Этот конфликт возник из-за того, что *Revlon* начала пользоваться услугами компаний массовой розничной торговли.²

Несколько лет тому назад *Revlon* начала пользоваться услугами компаний массовой розничной торговли, таких как *Wal-Mart*, *Target* и *CVS*, отнюдь не желая оскорбить таким сотрудничеством своих дилеров — лучшие универмаги. Поначалу такая стратегия обеспечивала хорошие результаты. Однако компании массовой розничной торговли — чрезвычайно опытные и требовательные партнеры. Они быстро отказались от продажи торговых марок, которые не приносят им прибыли. Именно это случилось недавно с важной для *Revlon* новой линейкой косметических товаров *Vital Radiance*, ориентированной на стареющих “бумеров” (представителей поколения, родившегося в годы послевоенного бума рождаемости). Когда *Revlon* не удалось предоставить обещанную ею маркетинговую поддержку линейки *Vital Radiance* — компания затратила лишь 700 тыс.

долл. в течение трехмесячного периода “запуска” в сравнении с 9 млн. долл., затраченными компанией *Procter & Gamble* в течение такого же периода на свою собственную линейку косметических товаров *CoverGirl Advanced Radiance*, — компании массовой розничной торговли отказались от продажи этого бренда. В частности, лишь 647 из 5300 магазинов *CVS* продолжали продавать новую линейку *Vital Radiance*. Между тем оскорбленные в своих лучших чувствах универмаги сейчас проявляют полное равнодушие к престижным линейкам *Revlon*. Сеть универмагов *Federated Department Stores*, работающая с *Macy's* и *Bloomingdale's* и оказавшаяся в числе “обиженных”, категорически отказалась от продажи новых престижных духов *Flair*, выпускаемых компанией *Revlon*. Вот что говорит по этому поводу один из экспертов по розничной торговле: “Этот престижный канал уже не верит, что *Revlon* вновь не переметнется к компаниям массовой розничной торговли, если продажа *Flair* окажется не очень-то успешной”.

Некоторые конфликты, возникающие в канале, принимают форму здоровой конкуренции, которая даже полезна для канала, — без нее вряд ли появились бы 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. Наибольшая эффективность возможна в том канале, в котором есть компания, агентство или механизм, который обладает достаточной властью, чтобы распределить роли и управлять конфликтами внутри канала.

Маркетинг в действии 12.1

Goodyear наезжает — но уже не на своих дилеров

На протяжении более чем 60 лет компания *Goodyear* занималась продажей запасных автомобильных шин, пользуясь исключительно услугами сети своих 5300 независимых дилеров. Такое партнерство приносило огромную пользу как *Goodyear*, так и ее дилерам. *Goodyear* пользовалась безраздельным вниманием и лояльностью своих “однобрендовых” дилеров, а сами дилеры пользовались исключительным правом на продажу изделий под столь известной и уважаемой торговой маркой, как *Goodyear*. Однако в середине 1992 года *Goodyear* первой нарушила эту многолетнюю традицию и нанесла коварный удар своим дилерам, согласившись продавать свои автомобильные шины посредством автоцентров *Sears*. Аналогичные соглашения *Goodyear* вскоре подписала с *Wal-Mart* и *Sam's Club*, поставив своих дилеров в условия непосредственной конкуренции с мощнейшими сетями розничной торговли в стране.

Впрочем, этим дело не ограничилось. Помимо продажи своих фирменных шин посредством крупнейших сетей розничной торговли, *Goodyear* начала продажу своей продукции под частными (магазинными) торговыми марками, воспользовавшись услугами *Wal-Mart* и других дисконтеров (сетей розничной торговли, продающих товары по сниженным ценам). Она даже открыла собственные дисконтные магазины быстрого обслу-

живания *Just Tires*, стремясь расправиться таким образом с конкурентами, продающими автомобильные шины по сниженным ценам. Все эти меры привели к тому, что у независимых дилеров *Goodyear* появились новые серьезные конкуренты.

Представители *Goodyear* заявляли, что указанные перемены были совершенно необходимы. Автомобильные шины стали в один ряд с товарами, покупая которые, потребители задумывались, в первую очередь, о цене и потому все чаще покупали их в мультибрендовых торговых точках, продающих товары по сниженным ценам, а также в универмагах. В течение предшествующих пяти лет доля рынка, принадлежащая таким торговым точкам, повысилась до 30%, в то время как доля рынка, которая принадлежит дилерам, специализирующимся на продаже автомобильных шин, выпускаемых отдельными компаниями, сократилась до 4%. Результаты маркетинговых исследований показали, что каждый четвертый клиент *Wal-Mart* является потенциальным покупателем продукции *Goodyear* и что эти покупатели принадлежат к сегменту, на который вряд ли могут выйти независимые дилеры *Goodyear*. Продавая свои шины исключительно посредством своей дилерской сети, как заявляла *Goodyear*, она просто лишает себя шансов предложить свой продукт там, куда приходят его покупать многие потребители.

Перемены в том, где и как именно потребители совершают свои покупки, также создали определенные проблемы для дилеров. Однако, к сожалению, занимаясь поиском новых для себя каналов, *Goodyear* практически не принимала мер к защите своей ценной дилерской сети. Предлагая широкий выбор дорогостоящих линеек автомобильных шин, *Goodyear* в то же время не смогла предложить своим дилерам ни одной сравнительно дешевой линейки автомобильных шин, пользующихся повышенным спросом у потребителей. Дилеры жаловались не только на конкуренцию со стороны крупнейших сетей розничной торговли, но и на пренебрежительное обращение со стороны *Goodyear*, а также на разорительную ценовую политику, проводимую этой компанией. Например, стремясь продать как можно больше шин, *Goodyear* предлагала значительные оптовые скидки крупнейшим сетям розничной торговли и оптовым торговцам. "Результатом применения такого подхода явилось настоящее ценовое безумие, — указывает один обозреватель. — Кое-кому из мелких дилеров приходилось платить за шины больше, чем эти же шины можно было купить в розницу в магазинах *Sears*".

Неудивительно, что столь агрессивное привлечение компанией *Goodyear* новых каналов привело к возникновению серьезного конфликта внутри канала распределения. Отношения *Goodyear* с дилерами быстро испортились. Некоторые из лучших дилеров *Goodyear* мгновенно переметнулись к ее конкурентам. Другие недовольные дилеры начали продавать конкурирующие торговые марки и агрессивно продвигать на рынок более дешевые автомобильные шины, продаваемые под частными торговыми марками, которые обеспечивали дилерам более высокую прибыль и охотнее покупались потребителями с невысоким уровнем доходов. Американские дилеры в Калифорнии даже подали на *Goodyear* в суд, заставив ее таким образом несколько ограничить свои линейки автомобильных шин, продаваемые в этом регионе посредством новых каналов распределения. По словам одного из бывших дилеров *Goodyear*, "всем нам уже до того надоело фокусы, выкидываемые *Goodyear*, что мы были готовы пойти на самые крайние меры".

Подобные действия со стороны дилеров ухудшили имидж *Goodyear* и не позволили диктовать такие цены, какие ей вздумается. Объемы продажи запасных автомобильных шин *Goodyear*, которые обеспечивали до 72% доходов этой компании, начали снижаться, что не замедлило сказаться на прибылях *Goodyear*, топтавшихся практически на одном месте на протяжении целого десятилетия. К 2002 году начали ходить слухи о возможном банкротстве *Goodyear*.

Однако в 2003 году в руководстве *Goodyear* возобладал здравый смысл. Стратегия этой компании вновь была радикально пересмотрена. После многолетней погони за объемами путем продажи автомобильных шин, обеспечивающих получение относительно невысокой прибыли, компания переориентировалась на линейки высококачественных автомобильных шин, позволяющих получать достаточно высокую прибыль. Однако более важным явилось восстановление добрых отношений с традиционными дилерами *Goodyear*. Компания начала оказывать поддержку своим дилерам, проводя в отношении них более взвешенную и справедливую ценовую политику, своевременно выполняя их заказы, оказывая мощную маркетинговую поддержку и предлагая им для эксклюзивной продажи новую продукцию, пользующуюся повышенным спросом у потребителей.

Это новое стратегическое направление немедленно сказалось на результатах деятельности компании. За два года с момента изменения стратегического курса объемы продажи продукции *Goodyear* повысились на 30%, компания вновь начала получать достойную прибыль, а цена ее акций повысилась в четыре раза. Одним словом, *Goodyear* вновь взяла стремительный разбег. Разительно изменились ее отношения с дилерами. На недавней встрече с дилерами в Нэшвилле, штат Теннесси, главный исполнительный директор *Goodyear* Роберт Киган (Robert Keegan), поднявшись на трибуну, "был встречен настоящим громом оваций" со стороны дилеров.

Однако несмотря на свои недавние успехи будущее *Goodyear* вряд ли окажется таким уж безоблачным. Чтобы полностью восстановить прежние доверительные отношения с дилерами, компании понадобится еще не один год. "Нам предстоит пройти нелегкий путь, прежде чем наши отношения станут такими же прочными, как в прежние времена, — говорит вице-президент *Goodyear* по продажам запасных автомобильных шин. — Был момент, когда мы просто упустили из виду, что преуспевание наших дилеров отвечает насущным интересам нашей компании". С этими словами вполне согласен один из отраслевых аналитиков: "*Goodyear* должна заботиться о том, чтобы ее дилеры всегда были довольны тем, как развиваются их отношения с компанией. Это должно быть предметом повседневного внимания со стороны руководства *Goodyear*".

Источники. Цитаты и прочая информация заимствованы из следующих публикаций: "No Time to Rest for Goodyear", *Tire Business*, February 13, 2006, p. 8; Kevin Kelleher, "Giving Dealers a Raw Deal", *Business 2.0*, December 2004, pp. 82–84; Jonathan Fahey, "Rolling, Rolling, Rolling", *Forbes*, November 28, 2005, pp. 54–56; а также годовые отчеты *Goodyear* и другая информация, полученная на Web-сайте www.goodyear.com, September 2006.

Вертикальные маркетинговые системы

Чтобы канал распределения в целом функционировал достаточно эффективно, необходимо четко определить роль каждого из членов канала и своевременно разрешать конфликтные ситуации в канале. Канал распределения будет функционировать эффективнее, если в его составе окажется какая-либо фирма, агентство или механизм, который будет выполнять роль лидера и будет наделен полномочиями по распределению ролей и разрешению конфликтных ситуаций.

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 эффективность, а воз-

никающие в таких каналах конфликты оказывают на них разрушительное воздействие. Однако в 1990-х годах, наряду с традиционными каналами распределения, развиваются и новые формы внутренних структур канала. Одним из наиболее значительных событий в развитии каналов распределения стало появление *вертикальных маркетинговых систем*, которые пришли на смену традиционным каналам распределения. Структурные схемы этих двух типов каналов распределения показаны на рис. 12.3.

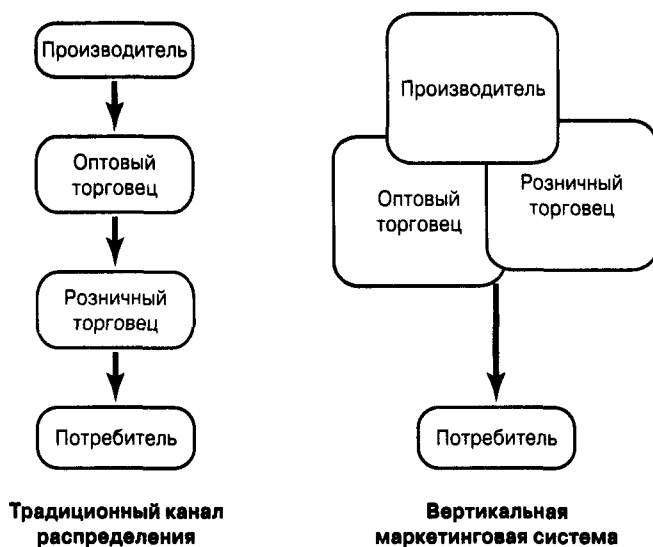


Рис. 12.3. Сравнение традиционного канала распределения и вертикальной маркетинговой системы

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.

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.

Традиционные каналы распределения (conventional distribution channel) состоят из нескольких независимых производителей, оптовых и розничных торговых фирм. Каждый из них занимается самостоятельной предпринимательской деятельностью, поэтому стремится получить максимальную 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)** (vertical marketing system — VMS) 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, чтобы обеспечить контроль над работой всего канала и управление конфликтами.

Мы 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

Корпоративная ВМС. Вертикальная маркетинговая система, при которой последовательные этапы производства и распределения товаров находятся в собственности одного предприятия. Руководство каналом основано на единоличном владении.

В корпоративной ВМС (corporate VMS) координация усилий и управление конфликтами достигаются за счет того, что все уровни канала распределения принадлежат одному владельцу. Координация деятельности и разрешение конфликтных ситуаций осуществляются посредством регулярных организационных каналов. Например, гигантская сеть розничной торговли бакалейными товарами *Kroger* владеет и управляет деятельностью 42 фабрик, которые производят изделия, продаваемые в многочисленных магазинах под более чем 8 тысячами частных торговых марок. Компания *Giant Food Stores* имеет предприятия по производству мороженого, по разливу безалкогольных напитков, а также пекарни, которые обеспечивают магазины *Giant* различными кондитерскими изделиями, начиная от бубликов и заканчивая тортами на заказ. А малоизвестный итальянский производитель очков *Luxottica* выпускает многие знаменитые бренды очков, в том числе *Ray-Ban*, *Vogue*, *Anne Klein*, *Ferragamo* и *Bvlgari*. Эти бренды *Luxottica* продает через две крупнейшие в мире сети оптики — *LensCrafters* и *Sunglass Hut*, — которые также являются собственностью *Luxottica*.³

Установление полного контроля над всей сетью распределения позволило испанской компании *Zara* стать самой быстрорастущей сетью розничной торговли готовой одеждой в мире.

Секрет успеха испанской компании *Zara* заключается в установлении ею полного контроля практически над каждым аспектом своей сети поставок, начиная с дизайна и производства и заканчивая собственной всемирной сетью распределения. *Zara* производит 40% используемых ею тканей и выпускает более половины продаваемой ею одежды, не полагаясь на медлительных и необязательных поставщиков. Каждый сезон свыше 11 тысяч новых изделий принимают надлежащие формы в собственных дизайнерских центрах *Zara*, опираясь на данные

о продажах, поступающие в реальном масштабе времени. Новые модели одежды поступают в производственные центры *Zara*, которые отправляют готовую продукцию непосредственно в 918 магазинов *Zara*, находящихся в 64 странах мира, что обеспечивает значительную экономию времени, устраняет потребность в складах и поддерживает товарно-материальные запасы на достаточно низком уровне. Эффективная вертикальная интеграция обеспечивает компании *Zara* большой динамизм, гибкость и экономическую эффективность, чем у таких транснациональных конкурентов *Zara*, как *Gap*, *Benetton* и *H&M*. Точно настроенные системы распределения *Zara* делают эту компанию больше похожей на *Dell Computer* или *Wal-Mart*, чем на *Gucci* или *Louis Vuitton*. *Zara* способна изготовить новую линейку одежды — от начала и до конца — менее чем за 15 дней, поэтому самый необычный и оригинальный стиль одежды, который вы можете заметить на *MTV*, может оказаться в магазинах *Zara* уже буквально через месяц, тогда как соответствующий среднеотраслевой показатель составляет девять месяцев. А низкие издержки *Zara* позволяют этой компании предлагать на рынок изделия, рассчитанные, в принципе, на потребителей со средним уровнем доходов, по цене, доступной для людей с достаточно скромным уровнем доходов. Стильные и относительно недорогие предложения этой компании сформировали достаточно широкий круг лояльных ее клиентов, в результате чего объем продаж вырос в прошлом году более чем на 18% и составил 4,4 млрд. долл.⁴

Договорная ВМС

Договорная ВМС. Вертикальная маркетинговая система, в которой независимые компании, ведущие свою деятельность на различных уровнях производства и распределения, 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.

Договорная ВМС (*contractual VMS*) состоит из независимых компаний, осуществляющих различную деятельность по производству и распределению, которые объединились на основе заключенных соглашений. Цель такого объединения — увеличение объемов продаж или экономия средств, которой не достичь каждому предприятию в отдельности. Координация и разрешение конфликтов достигаются в ходе 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*.

Франчайзинговая организация. Договорная вертикальная маркетинговая система, участники которой объединяют несколько звеньев в производственно-распределительной системе.

Участники **франчайзинговых организаций** (*franchise organization*), называемые «франчайзи», служат связующим звеном между несколькими этапами процесса производства и распределения товаров. Франчайзинг за последние годы стал самой быстрорастущей формой организации розничных продаж. Годовые объемы продаж более чем 760 тысяч франчайзинговых организаций, функционирующих сегодня в США, превышают 1,5 трлн. долл. По оценкам отраслевых аналитиков, каждые восемь минут где-то на территории Соединенных Штатов открывается новая франчайзинговая торговая точка. По оценкам тех же отраслевых аналитиков, каждая двенадцатая торговая точка, занятая в бизнесе розничных продаж, представляет собой франчайзинговую организацию.⁵ 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.

Существуют 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. Второй тип франчайзинга — *система оптовых франчайзи под эгидой производителя*. Такая система применяется при производстве безалкогольных напитков. Так, например, компания *Coca-Cola* предоставляет лицензии заводам по разливу 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 ВМС, говорит о том, что договорные системы вполне успешно конкурируют с корпоративными системами. В главе 13 мы более подробно рассмотрим различные виды договорных ВМС.

Управляемая ВМС

Управляемая ВМС (administered VMS) координирует последовательные этапы производства и распределения товаров. Такая координация осуществляется благодаря размерам и рыночной власти одного из участников системы, а не с помощью 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 между розничными продавцами этого товара. Например, на рынке потребительских товаров такие компании, как *General Electric*, *Procter & Gamble*, *Kraft* и *Campbell 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 *Wal-Mart*, *Home Depot* и *Barnes & Noble*, могут оказать большое влияние на производителей тех товаров, которые они продают.

Управляемая ВМС. Вертикальная маркетинговая система, которая координирует последовательные этапы производства и распределения товаров благодаря размерам и рыночной власти одного из участников системы, а не с помощью единственного владельца или договорных обязательств.

Горизонтальные маркетинговые системы

Горизонтальные маркетинговые системы. Схема построения канала распределения, при которой несколько компаний одного уровня объединяют свои усилия, чтобы осваивать новые маркетинговые возможности.

Другим направлением развития каналов распределения стало появление горизонтальной маркетинговой системы (horizontal marketing system), 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 либо создать отдельное предприятие. Например, компания *McDonald's* в настоящее время размещает "экспресс-версии" своих ресторанов в магазинах *Wal-Mart*.

Подобное сотрудничество выгодно *McDonald's* по причине огромных потоков покупателей, ежедневно направляющихся в магазины *Wal-Mart*, тогда как *Wal-Mart*

удается таким способом удержать своих проголодавшихся посетителей от поисков возможности перекусить где-нибудь в другом месте. Кроме того, *McDonald's* недавно объединила усилия с *Sinorec*, крупнейшей китайской компанией, специализирующейся на розничной торговле бензином, разместив свои рестораны более чем на 30 тысячах автозаправочных станций, принадлежащих *Sinorec*.⁶

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*.⁷

Комбинированные маркетинговые системы

Комбинированные маркетинговые системы. Многоканальные системы распределения, в которых какая-либо компания формирует несколько каналов распределения, чтобы охватить несколько сегментов рынка.

В прежние времена многие компании использовали всего один канал распределения для продажи своих товаров, поскольку работали на одном рынке или в 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** (*multichannel distribution system*). 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. 12.4. 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.

В наши дни практически каждая крупная компания и многие мелкие компании выполняют функцию распределения посредством многоканальных систем. Например, инвестиционный фонд *Fidelity Investments* выходит на своих клиентов по телефону, через Интернет, а также посредством своих офисов-филиалов. Этот инвестиционный фонд приглашает своих клиентов “звонить, щелкать кнопкой мыши или навещать в *Fidelity Investments* лично”. Компания *Urban Outfitters* обозначает свое присутствие на рынке посредством традиционных точек розничной торговли,

Интернет-сайта с непосредственным ответом, своего каталога для заказа товаров почтой, а также в качестве одной из компаний розничной торговли, представленных на Amazon.com.

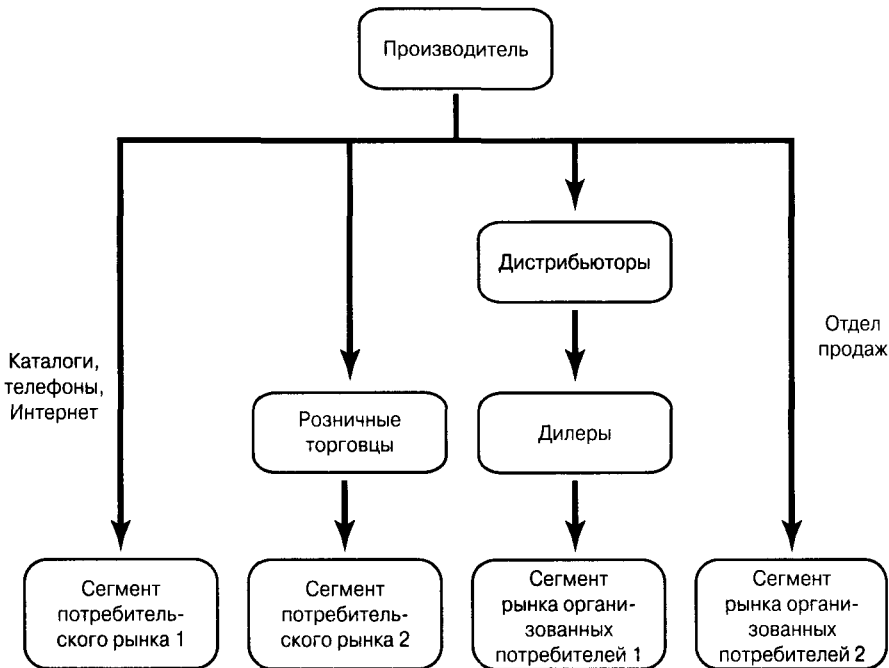


Рис. 12.4. Комбинированная маркетинговая система

Примером эффективного использования комбинированных каналов распределения служит компания *Hewlett-Packard*, использующая множество каналов для обслуживания десятков сегментов и ниш, начиная с крупных корпоративных и институциональных покупателей и заканчивая мелкими компаниями и владельцами “домашних офисов”. Торговые представители *Hewlett-Packard* продают оборудование и услуги информационных технологий, производимые этой компанией, крупным и средним промышленным клиентам. Кроме того, *Hewlett-Packard* продает свои товары и услуги посредством сети дистрибьюторов и “реселлеров с добавленной стоимостью”, которые продают компьютеры, системы и услуги *Hewlett-Packard* множеству сегментов специализированного бизнеса. Владельцы “домашних офисов” могут покупать компьютеры и принтеры *Hewlett-Packard* в специализированных компьютерных магазинах или у какой-либо из нескольких крупных компаний розничной торговли, таких как *Best Buy* и *Circuit City*. Кроме того, компании, государственные учреждения и владельцы “домашних офисов” могут покупать товары и услуги *Hewlett-Packard*, обращаясь в эту компанию по телефону или через Интернет, посетив Web-сайт этой компании по адресу www.hp.com.

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 продук-

цией 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 объемы продаж. Например, когда компания *Hewlett-Packard* начала продавать свою продукцию непосредственно клиентам с помощью собственного Web-сайта, многие из ее дилеров расценили такие действия, как “нечестную конкуренцию”: им показалось, что новые “внутренние каналы” *Hewlett-Packard* создают угрозу их бизнесу.

Изменение организационной структуры канала распределения

Отказ от услуг посредников. Отказ производителей товаров или услуг от пользования услугами посредников в маркетинговом канале или замена традиционных реселлеров принципиально новыми типами посредников.

Сущность и структура маркетинговых каналов претерпевают серьезные изменения под влиянием технологических изменений и бурного роста прямого и виртуального маркетинга. Наиболее ярко проявляется тенденция отказа от услуг посредников (*disintermediation*). Совершенно очевидно, о каких изменениях идет речь в данном случае. Однако эта тенденция проявляется не только в том, что все больше и больше производителей товаров и услуг отказываются от посредников и начинают работать напрямую с конечными потребителями. Своеобразной формой проявления этой тенденции можно считать появление совершенно новых типов посредников, которые вытесняют из каналов распределения старых.

Во многих отраслях промышленности традиционные посредники оказываются не у дел. Например, такие компании, как *Dell Computer* и *Southwest Airlines*, продают свои товары непосредственно конечным потребителям, исключая розничных торговцев из своих каналов распределения. В других случаях новые формы реселлеров постепенно вытесняют традиционных посредников. Например, стремительно возрастает количество виртуальных продавцов, а численность традиционных постепенно уменьшается. Потребители могут купить цветы, посетив Web-сайт *1-800-Flowers.com*; электронику можно приобрести на Web-сайте *Sonystyle.com*; книги, видеокассеты, компакт-диски, игрушки и другие товары можно приобрести на *Amazon.com*; бакалейные товары можно купить на сайтах *Peapod.com* и *webvan.com*; одежду можно приобрести в *Gap* или *Eddie Bauer*, а бытовую технику — на *buy.com*. И все это, не вставая с дивана в собственной квартире. Компании, предоставляющие услуги по загрузке музыкальных произведений из Интернета в компьютер, такие как *iTunes* и *Musicmatch*, угрожают самому существованию традиционных магазинов, специализирующихся на продаже музыкальных записей (см. “Маркетинг в действии 12.2”).

Из-за отказа от посредников и у производителей, и у посредников появилась масса новых проблем, зато открылись и новые возможности. Чтобы удержаться в каналах распределения, традиционным посредникам придется искать новые формы работы, создающие добавленную ценность в цепочке поставок. Для того чтобы оставаться конкурентоспособными, производители товаров и услуг должны активно использовать новые методы доставки товаров потребителям, такие как Интернет и другие формы прямого маркетинга. Впрочем, появление новых каналов распределения сопровождается ожесточенной конкуренцией с уже действующими каналами, которая иногда проявляется очень резко. Во избежание конфликта компании стараются организовать работу канала так, чтобы все его участники могли извлечь выгоду из непосредственного общения с потребителями. Например, компании *Black & Decker* известно, что многие клиенты предпочли бы покупать ее силовые инструменты и силовое оборудование, предназначенное для выполнения наружных работ, через Интернет. Однако продажа товаров непосредственно с Web-сайта *Black & Decker* привела бы к возникновению конфликтов с важными и влиятельными торговыми партнерами этой компании, такими как *Home Depot*, *Lowe's*, *Target*, *Wal-Mart* и *Amazon.com*. Поэтому, несмотря на то что на Web-сайте *Black & Decker* можно найти подробнейшую информацию о продукции, выпускаемой этой компанией, вы не можете купить беспроводную дрель, лазерный уровнемер, мощный вентилятор или какой-либо другой товар, о котором рассказывается на этом Web-сайте. Вместо этого Web-сайт *Black & Decker* отправляет вас на Web-сайты реселлеров или сообщает адреса их магазинов. Таким образом, прямой маркетинг компании *Black & Decker* помогает как самой этой компании, так и ее партнерам по каналу распределения.

Маркетинг в действии 12.2

Отказ от услуг посредников: музыкальная индустрия танцует под музыку iTunes и подобных ей

Покупка музыкальных записей может оказаться не таким уж легким и приятным занятием, как могли бы подумать те, кому никогда не приходилось этим заниматься. Можно вообразить себе, например, такой сценарий.

Переступая порог одного из магазинов сети *Tower Records*, вы насвистываете любимую мелодию в предвкушении покупки последних новинок от индустрии звукозаписи. Но, когда вы берете с полки диск *The Essential Bruce Springsteen*, вы чувствуете, как у вас начинает повышаться температура. Вместо того чтобы порадоваться возможности прослушивания уже в самое ближайшее время 12 свежих релизов от "Босса", вы ощущаете прилив раздражения: чтобы приобрести эти 12 новинок, вам придется раскошелиться на целых 25,99 долл. за покупку полного комплекта из трех компакт-дисков, включающего в себя 30 "классических" шедевров Брюса Спрингстина, которые вы приобретали на протяжении нескольких последних лет. Вы возвращаете Спрингстина на полку и берете в руки диск *The Ragpicker's Dream* Марка Кнопфлера. На этом диске есть так полюбившаяся вам мелодия "Devil Baby", но есть, между прочим, и 16 других, к которым вы абсолютно равнодушны. Покупка

такого диска (ради единственной песни!) обойдется вам в 23,99 долл. У вас начинает складываться впечатление, что любую понравившуюся вам вещь магазин пытается продать с внушительной “нагрузкой”. А зачем, собственно, покупать целый компакт-диск, если можно зайти в Интернет и приобрести у iTunes или Musicmatch лишь те мелодии — по 99 центов каждая, — которые действительно вас интересуют? Короче говоря, обойдемся без магазина!

Подобные выводы — в сочетании с революционными изменениями в способах распределения и покупки музыкальных записей — произвели настоящий переворот в индустрии звукозаписи. В наши дни такие Интернет-службы загрузки музыкальных записей, как Musicmatch (*Yahoo*), MusicNow (*AOL*), Buy.Music (*Buy.com*) и iTunes (*Apple*), предлагают весьма привлекательную альтернативу покупке дорогостоящих стандартных компакт-дисков из ограниченного ассортимента традиционных магазинов, специализирующихся на продаже музыкальных записей. Вместо того чтобы отправляться в один из таких магазинов, вы обращаетесь в Интернете, выбираете интересующие вас музыкальные произведения из сотен тысяч отдельных треков, загружаете выбранные вами записи в свой компьютер в любом из нескольких форматов, записываете их на компакт-диск или в свой iPod и прослушиваете их в любое удобное для вас время.

Создается впечатление, что в наши дни едва ли не каждый пытается заниматься бизнесом, связанным с загрузкой музыкальных записей. Сеть кофеен *Starbucks* предлагает в своих кофейнях музыкальную службу — *Hear Music*, — предоставляя возможность своим клиентам сочетать приятное с полезным: не только пить кофе, но и записывать загруженные из Интернета музыкальные записи на компакт-диски. Производители мобильных телефонов теперь не только выпускают телефоны, способные воспроизводить музыку и хранить тысячи музыкальных записей, но и встраивают в свои телефоны службу загрузки музыкальных записей из Интернета. А такие грозные конкуренты, как *Microsoft* и *Sony*, создали собственные музыкальные Интернет-магазины.

Эти новые варианты распределения чрезвычайно выгодны для потребителей. Но новые формы каналов распределения угрожают самому существованию традиционных магазинов, специализирующихся на продаже музыкальных записей. Для обозначения этого явления был даже придуман специальный термин — *отказ от услуг посредников*. Строго говоря, отказ от услуг посредников означает устранение из маркетингового канала целого слоя посредников, т.е. устранение промежуточного звена между источником определенного товара или услуги и потребителями этого товара или услуги. Например, когда компания *Dell Computer* начала продавать персональные компьютеры непосредственно потребителям, она устранила из традиционного канала распределения персональных компьютеров компании розничной торговли.

В более широком плане отказ от услуг посредников означает не только устранение определенных уровней канала (за счет использования прямого маркетинга), но и вытеснение традиционных реселлеров принципиально новыми типами посредников. Например, лишь несколько десятков лет тому назад основная масса музыкальных записей продавалась независимыми компаниями, специализирующимися на розничной продаже музыкальных записей, или мелкими сетями розничной торговли. Многие из этих мелких розничных торговцев были впоследствии вытеснены крупными специализированными музыкальными супермаркетами, такими как *Tower Records*, *Virgin Records* и *Musicland*. Эти музыкальные супермаркеты в свою очередь столкнулись с растущей конкуренцией со стороны универсальных дисконтных сетей розничной торговли, таких как *Wal-Mart* и *Best Buy*. По сути, в настоящее время именно *Wal-Mart* является самым крупным в мире продавцом компакт-дисков. В прошлом десятилетии продажи компакт-

дисков традиционными магазинами, специализирующимися на продаже музыкальных записей, снизились с 50 до менее чем 32%, тогда как доля *Wal-Mart* и прочих супермаркетов увеличилась с 28 до 54%.

В наши дни появление волны новых Интернет-продавцов музыкальных записей угрожает самому существованию традиционных продавцов компакт-дисков. "Фигурально выражаясь, *Tower Records* и другие сети специализированных музыкальных магазинов вошли в неуправляемый штопор", — заявляет по этому поводу один отраслевой эксперт. Начиная с 1999 года, когда приступил к работе *Napster* (первый Web-сайт, с которого можно было "скачивать" музыкальные записи), совокупные объемы продажи музыкальных компакт-дисков сократились почти на 20%. За последние пять лет сеть *Tower Records* не раз оказывалась на грани банкротства. Чтобы расплатиться со своими долгами, ей пришлось закрыть более половины своих магазинов. *Musicland*, "второй номер" в сфере розничной торговли музыкальными компакт-дисками, объявила о банкротстве, закрыв более двух третей своих магазинов (осталось только 345 магазинов), и влилась в *Trans World Entertainment*. Более мелкие торговые сети, такие как *National Record Mart*, исчезли бесследно. Как правило, прежде чем ухудшиться, ситуация ухудшается до невозможности. Один консультант по розничной торговле прогнозирует, что в течение ближайших пяти лет примерно половина нынешних музыкальных магазинов вообще прекратит существование и что со временем "компакт-диски, DVD и прочие формы физических носителей безнадежно устареют".

Каким же образом традиционные компании розничной торговли реагируют на угрозу отказа от услуг посредников? Некоторые из них следуют известной мудрости "Если не можешь победить их, объединись с ними", создавая собственные службы загрузки музыкальных записей. Например, *Best Buy* вступила в партнерские отношения с *Napster*, предлагая своим клиентам услуги по "скачиванию" музыкальных записей; так же поступила и *Virgin Records*. *Wal-Mart* предоставляет услуги по "скачиванию" музыкальных записей непосредственно в магазинах и из Интернета по "смешной" цене — за каких-нибудь 88 центов с каждой песни. А *Tower Records* недавно начала предоставлять своим клиентам услуги по "скачиванию" музыкальных записей в дополнение к продаже компакт-дисков в своих традиционных магазинах.

У музыкальных магазинов все же остается несколько преимуществ перед их Интернет-альтернативами. Традиционные магазины располагают большей базой уже имеющих у них клиентов; к тому же "физический" магазин создает у своих клиентов ощущения и впечатления, которые трудно или даже невозможно воспроизвести в Интернет-магазине. Компания может превратить свои магазины в комфортабельные и приятные места, где люди могут не только купить интересующие их музыкальные новинки, но и пообщаться друг с другом, послушать музыку, попридуриться на презентации нового музыкального альбома или просто отдохнуть. Учитывая это обстоятельство, *Musicland* недавно реализовал у себя новую концепцию "магазина в магазине" под названием *Graze* (специальный холл, уставленный мягкими кожаными диванами и креслами, экран во всю стену, высококачественная акустическая система и особая атмосфера, насыщенная запахами цитрусовых и шоколада). "Руководство *Musicland* уверено, что их «магазин в магазине» заставит покупателей подольше задержаться, послушать музыку — и в конце концов приобрести какой-либо товар", — говорит один аналитик.

Но вместе с тем традиционные магазины музыкальных записей сталкиваются с непростыми экономическими проблемами. Стоимость аренды помещений растет, в то время как цены компакт-дисков продолжают снижаться. Использование традиционных магазинов связано с необходимостью хранения значительных товарно-материальных

запасов и немалыми эксплуатационными расходами. Интернет-магазинам такие затраты просто неведомы. Кроме того, в то время как традиционные магазины способны физически хранить лишь весьма ограниченное количество наименований музыкальных записей, музыкальные Web-сайты, предназначенные для "скачивания" с них музыкальных записей, способны предоставить своим клиентам колоссальный выбор, в том числе и новинки, еще не появившиеся в массовой продаже на компакт-дисках.

Более того, в то время как традиционные магазины могут продавать лишь заранее скомпилированные компакт-диски (по заведомо высоким, "альбомным", ценам), музыкальные Web-сайты предоставляют потребителям возможность покупать лишь то, что их действительно интересует, и по достаточно низким расценкам. Наконец, старая модель розничной продажи компакт-дисков, ничем принципиально не отличающаяся от продажи обычных виниловых пластинок, входит в противоречие с современными реалиями. Все это было неплохо во времена, когда один стереопроектор находился в гостиной, а другой — в детской. Но в наши дни потребителям необходима музыка в разных форматах, которые они могли бы прослушивать где угодно и когда угодно: на стационарных стереосистемах, на автомобильных стереосистемах, на компьютерах и цифровых плеерах, таких как iPod компании *Apple*, который может хранить тысячи музыкальных записей в устройстве, размер которого не превышает размеров обычной кредитной карточки.

Таким образом, значение термина "отказ от услуг посредников" должно быть совершенно очевидно. Отказ от услуг посредников может иметь место лишь в случае, когда какая-либо новая форма канала распределения обслуживает клиентов лучше, чем любая из старых форм канала распределения. Маркетологам, которые постоянно ищут новые способы создания ценности для потребителей, опасаться нечего. Однако те, кто не очень-то преуспевают в деле добавления ценности, рискуют оказаться "выброшенными за борт". Удастся ли выжить традиционным магазинам музыкальных записей, зависит от того, смогут ли они быстро приспособиться к новым реалиям.

Источники. Вводная цитата заимствована из статьи Paul Keegan, "Is the Music Store Over?", *Business 2.0*, March 2004, pp. 114–118. Другие цитаты и информация заимствованы из статей Rob Levine, "Luring MP3ers Back to the Mall", *Business 2.0*, January–February 2006, p. 32; Lorin Cipolla, "Music's on the Menu", *Promo*, May 1, 2004; Mike Hughlett, "More Companies Enter Musical Phone Field", *Knight Ridder Tribune Business News*, June 16, 2005, p. 1; "How to Get Your Music Mobile", *Music Week*, June 25, 2005, p. S11; Jon Ortiz, "As Big Chains Flail, He's Got the Beat", *Sacramento Bee*, March 9, 2006, p. D1; Dale Kasler, "Tower Gets New Leader", *Sacramento Bee*, July 29, 2006, p. D1; Chris Serres, "Buyer Surfaces for Bankrupt Musicland", *Star Tribune*, February 26, 2006, p. 1D.

Решения о структуре канала распределения

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 реализовывать 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. Поэтому 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 основываться 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 их по телефону или 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 т.п.) 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, которые 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, легко 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 самых торговых точках, где продаются товары их конкурентов, или недалеко от них. Другие же стараются избежать тех каналов распределения, которыми пользуются их конкуренты. Например, компания *Mary Kay Cosmetics* решила не вступать в борьбу с другими производителями косметики за весьма ограниченное пространство на полках магазинов, а вместо этого занялась непосредственной продажей своей продукции потребителям на 34 рынках мира, призвав для этой цели себе на помощь более миллиона независимых консультантов-коммивояжеров. А страховая компания *GEICO* продает полисы страхования жилья и автомобилей непосредственно владельцам жилья и автомобилей. При этом *GEICO* отказалась от услуг агентов, общаясь со своими потенциальными клиентами по телефону и через Интернет.

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 станут 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 штата 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 его продвижении 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 и селективное распределение.

Производители товаров повседневного спроса, а также производители сырьевых продуктов обычно применяют стратегию **интенсивного распределения** (intensive distribution), 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* и многие другие компании.

Интенсивное распределение. Размещение товара в максимально возможном количестве торговых точек.

Некоторые производители применяют прямо противоположную стратегию. Они преднамеренно ограничивают количество торговых посредников, имеющих право продавать их товар. Такая стратегия называется **эксклюзивным распределением** (*exclusive distribution*) и подразумевает передачу производителем эксклюзивного права на распространение его продукции на определенной территории ограниченному количеству дилеров. Эксклюзивное распределение используется для продажи автомобилей и престижных моделей женской и мужской одежды. Например, дилеры компании *Bentley* немногочисленны и расположены далеко друг от друга, даже в очень большом городе есть только один ее дилер, максимум два. 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.

Эксклюзивное распределение. Предоставление ограниченному количеству дилеров эксклюзивного права на распространение товара компании на определенной территории.

Между интенсивным и эксклюзивным распределением находится **селективное распределение** (*selective distribution*), 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. Так, например, компании *Kitchen Aid*, *Whirlpool* и *General Electric* продают большую часть своих моделей бытовой техники через разветвленные сети дилеров, а также через отдельные крупные розничные фирмы. Используя селективное распределение, эти производители не распыляют свои усилия среди многочисленных торговых точек, многие из которых работают неэффективно. Производители могут добиться тесного сотрудничества с избранными участниками канала распределения, что позволяет надеяться на высокую эффективность их усилий по продаже товара. Селективное распределение дает производителю возможность широкого охвата рынка с более высокой степенью управляемости продажами и с меньшими издержками, чем при использовании интенсивного распределения.

Селективное распределение. Сотрудничество более чем с одним, но не со всеми посредниками, желающими заниматься продажей данного товара.

Полномочия участников канала распределения

Производителям товаров необходимо достичь соглашения с посредниками по поводу условий их деятельности и 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 форми-

руя 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 общем руководстве. Посредники, в свою очередь, должны отвечать стандартным требованиям, предъявляемым *McDonald's* к оборудованию, должны содействовать выполнению новых программ стимулирования сбыта, предоставлять производителю необходимую информацию и осуществлять закупки продуктов питания определенного качества.

Оценка основных вариантов построения канала

Допустим, 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, выбирают 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 транснациональным компаниям приходится, 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. С другой стороны, системы каналов распределения в ряде развивающихся стран выглядят неэффективными или вовсе отсутствуют. Например, рынки Индии и Китая просто громадны — каждый из них состоит более чем из миллиарда чело-

век. Однако на самом деле эти рынки намного меньше, чем численность населения в указанных странах. Поскольку системы каналов распределения в этих странах развиты недостаточно, большинство компаний может выгодно продавать свои товары лишь незначительной части населения, относительно зажиточного и проживающего в крупных городах. «Китай представляет собою чрезвычайно децентрализованный рынок, — отмечает один из экспертов по торговле с Китаем. — Этот рынок состоит из двух десятков разнородных рынков, охватывающих примерно 2 тысячи крупных городов. Каждому из них присуща собственная культура... Это все равно что работать в поясе астероидов». Китайская система распределения настолько фрагментирована, что затраты на логистику достигают 15% от ВВП этой страны, что намного больше, чем в большинстве других стран. После десяти лет напряженной работы даже руководители *Wal-Mart* отмечают, что им так и не удалось сформировать в Китае достаточно эффективную цепь поставок.⁸

Иногда сила местных традиций или государственное регулирование способны существенно ограничивать способы, посредством которых компании распределяют свои товары на глобальных рынках. Например, проблемы в Китае у компании *Avon* возникли вовсе не по причине неэффективной структуры каналов распределения. Проблемы у *Avon* возникли по причине чересчур жесткого государственного регулирования. Опасаясь возникновения многоуровневых маркетинговых схем, китайское правительство полностью запретило в 1998 году продажи по методу «от двери к двери». Вынужденная отказаться от традиционного для себя метода прямого маркетинга и пытаться продавать свою продукцию в обычных магазинах, компания *Avon* оказалась в заведомо проигрышной ситуации по сравнению со своими основными конкурентами. Лишь недавно китайское правительство предоставило *Avon* разрешение на продажи по методу «от двери к двери», и сейчас этой компании приходится прикладывать значительные усилия, чтобы наверстать упущенное.⁹

Компании, работающие на международном рынке, имеют возможность делать выбор из огромного количества вариантов построения каналов распределения. Разработка эффективных и продуктивных систем распределения внутри страны и между рынками разных стран — довольно трудная задача. Мы продолжим обсуждение международных каналов распределения в главе 19.

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 одних из них подобрать участников канала распределения не составляет труда. Например, компания *Toyota* не имела никаких про-

блем с привлечением новых дилеров для продвижения модели автомобиля 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 многочисленных 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 прибегнуть к услугам розничных торговцев, работающих с широким перечнем товаров. Аналогичная история произошла с американской компанией *U.S. Time*, которая попыталась продавать свои недорогие часы *Timex* через сеть ювелирных магазинов. Однако большинство из них отказалось от их реализации. Со временем компании удалось направить свою продукцию на массовые рынки сбыта. Это оказалось мудрым решением, поскольку в последнее время отмечается их быстрый рост.

Перед тем как проводить отбор посредников, компания-производитель оценивает те характеристики, которыми должен обладать наилучший посредник. Стоит поинтересоваться, сколько лет он работает на рынке, какие товары других производителей он продает, какую максимальную прибыль 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 и управление ими

Для того чтобы каналы работали наилучшим образом, необходимо постоянно мотивировать их участников. Компания-производитель должна осуществлять продажу своей продукции не только *через* посредников, но также *им самим* и *вместе* с ними. Большинство производителей считают, что посредники — их первые клиенты и партнеры. Поэтому очень важно построить с ними прочные и долговременные отношения. Другими словами, наиболее дальновидные компании-производители практикуют *управление отношениями с партнерами* (*partner relationship management* — PRM), посредством которого они поддерживают прочные и долговременные отношения со своими партнерами по каналам распределения. В результате получается маркетинговая система, которая удовлетворяет нужды как самой компании, так и ее маркетинговых партнеров.

Управляя своими каналами распределения, компания должна убедить дистрибьюторов, что они могут добиться большего успеха, работая вместе как часть некой

сплоченной системы доставки потребительской ценности. 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. Аналогично компания *General Electric Appliances* создала альтернативную систему распределения под названием *CustomerNet*, предназначенную для координации действий, поддержки и мотивации ее дилеров.

Система *CustomerNet* обеспечивает дилерам *General Electric Appliances* круглосуточный мгновенный доступ в режиме “онлайн” к системе распределения и обработки заказов *GE Appliances*. Эта система работает без выходных, 365 дней в году. Обратившись на Web-сайт *GE CustomerNet*, дилеры могут ознакомиться с техническими характеристиками продукции, выпускаемой *GE Appliances*, получить фотографии этой продукции и сравнительные таблицы сотен моделей бытовой техники *GE Appliances*. У них есть возможность проверить наличие тех или иных товаров и выяснить цену этих товаров, разместить заказы и проконтролировать их выполнение. Они могут даже самостоятельно компоновать брошюры, заказывать материалы для раздачи потребителям в местах совершения ими покупок или загружать “рекламные вкладыши” — профессионально подготовленные материалы, рекламирующие бытовую технику *General Electric* и готовые для вложения в местные газеты и журналы. *General Electric* гарантирует доставку большинства моделей своей бытовой техники в течение суток, поэтому дилеры могут ограничиться хранением в своих магазинах лишь демонстрационных образцов такой бытовой техники. Это позволяет существенно сократить затраты, связанные с хранением товарно-материальных запасов, что еще больше повышает ценовую конкурентоспособность дилеров *General Electric*. Внедрение системы *GE CustomerNet* сделало продажу продукции компании более простой и эффективной. Дилеры просто размещают компьютерный терминал (дисплей) в торговом зале, а затем покупатель вместе с продавцом выбирает нужный товар, анализируя описания и сравнительные характеристики разных моделей. Покупатель может запросить любую дополнительную информацию о технических характеристиках приглянувшейся ему модели бытовой техники и узнать, есть ли эта модель в настоящее время на складе. Но, пожалуй, главный выигрыш компании *GE* состоит в том, что она установила прочные партнерские отношения со своими дилерами и сформировала у дилеров личную заинтересованность в наращивании усилий по сбыту продукции компании.¹⁰

В наши дни многие компании внедряют у себя интегрированные высокотехнологичные системы управления партнерскими отношениями, которые помогают им координировать маркетинговую деятельность в масштабах всего канала распределения. Точно так же, как компании используют системы программного обеспечения для управления отношениями с клиентами (*customer relationship management* — CRM), которые помогают им налаживать и поддерживать отношения со своими важнейшими клиентами, у компаний сейчас появилась возможность использова-

ния программного обеспечения PRM и управления цепями поставок (supply chain management — SCM), которое помогает им налаживать и поддерживать отношения со своими партнерами по каналу распределения (в том числе подбирать для себя партнеров, обучать их, организовывать их работу, управлять их действиями, мотивировать их и оценивать эффективность таких партнерских отношений).

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 замечать и вознаграждать тех посредников, которые работают хорошо. Тем посредникам, которые работают слабо, нужно оказать помощь или, в качестве крайней меры, отказаться от их услуг. Компании стоит периодически проводить аттестацию своих посредников и отсеивать тех, кто работает плохо.

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. Из следующего раздела вы узнаете о правах и обязанностях производителей по отношению к участникам каналов распределения.

Государственное регулирование организации распределения товаров

В принципе, компании вправе создавать ту структуру каналов распределения, которая больше всего им подходит. Но фактически деятельность по созданию каналов распределения регулируется целым рядом юридических норм. Большая часть ограничений направлена на предотвращение применения отдельными компаниями тактики исключения, когда другие компании лишаются возможности пользоваться этим же каналом распределения. Большинство законодательных актов, регулирующих работу каналов распределения, касается 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 посредником, 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 по-

лучают постоянный источник товаров и мощную поддержку. Однако построение каналов сбыта на эксклюзивной основе не позволяет другим производителям работать с этими дилерами. Поэтому все эксклюзивные дилерские соглашения заключаются согласно Закону Клейтона, принятому в 1914 году. Такие соглашения имеют юридическую силу до тех пор, пока существует значительная конкуренция и не возникает монополия или пока обе стороны согласны сотрудничать.

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 товаров 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 незаконны, 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 оказать услуги, чтобы они были доступны 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 (маркетинговой логистики)

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.

Для некоторых менеджеров товародвижение ассоциируется только с грузовиками и складами. Однако современная система поставок — это нечто большее. **Товародвижение (physical distribution), или маркетинговая логистика (marketing logistics),** — 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 придерживаться концепции маркетинговой логистики, в центре которой находится клиент и которая начинается с торговых точек и действует в обратном направлении — в направлении завода или даже в направлении источников поставок. Специалист по маркетинговой логистике занимается не только проблемами *исходящего* распределения (перемещение товаров от предприятий к потребителям), но и проблемами *входящего* распределения (доставка товаров и материалов от поставщиков на предприятия), а также проблемами *обратного* распределения (доставка поврежденных, бракованных, невостребованных или избыточных товаров, возвращенных потребителями или реселлерами). Такая система снабжения включает в себя **управление всей цепочкой поставок (supply chain management)**, т.е. управление восходящими и нисходящими — и обладающими добавленной стоимостью — потоками материалов, конечных продуктов и связанной с ними информации между поставщиками, компанией, реселлерами и конечными потребителями, как показано на рис. 12.5.

Управление цепочкой поставок. Управление восходящими и нисходящими — и обладающими добавленной стоимостью — потоками материалов, конечных продуктов и связанной с ними информации между поставщиками, компанией, реселлерами и конечными потребителями.

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.

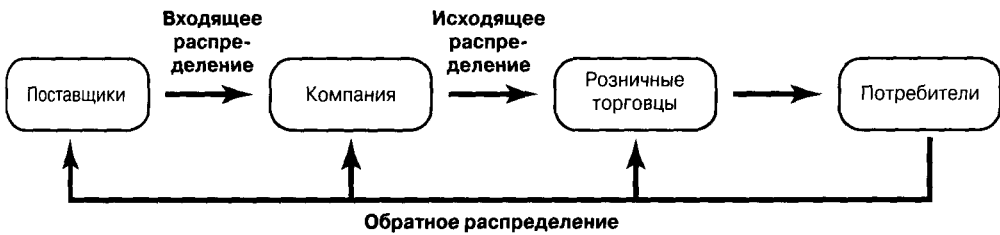


Рис. 12.5. Управление цепочкой поставок

Сегодня компании придают большое значение маркетинговой логистике по целому 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.

Во-вторых, совершенствование маркетинговой логистики может обеспечить колоссальную экономию затрат как самой компании, так и ее клиентам. До 20% цены среднего товара приходится лишь на его погрузку/выгрузку и транспортировку. Это намного превосходит затраты на рекламу и многие другие маркетинговые затраты. В прошлом году американские компании израсходовали почти 1,2 трлн. долл. (т.е. примерно 9,6% валового внутреннего продукта) на упаковку, складирование, разгрузку, сортировку, погрузку и транспортировку товаров. Одна лишь компания *Ford* в каждый отдельный момент времени транспортирует свыше 500 миллионов тонн готовых автомобилей, комплектующих деталей и узлов и запчастей, а ее годовые расходы на логистику составляют около 4 млрд. долл.¹² Компании, в недостаточной степени использующие современные методы товародвижения, обрекают себя на большие расходы. Улучшение работы системы товародвижения и сокращение даже сравнительно небольшой доли этих затрат может обеспечить существенную экономию компаниям-производителям.

В-третьих, быстрое расширение ассортимента товаров вызвало 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 более чем из 25 тысяч единиц товаров. На полках одного лишь магазина сети *Wal-Mart Supercenter* выставлено свыше 100 тысяч товаров, 30 тысяч из которых относятся к категории бакалейных.¹³ Размещение заказов, погрузка/выгрузка, транспортировка, складирование такого обширного ассортимента товаров и управление им представляет собой довольно сложную логистическую задачу.

И наконец, в-четвертых, развитие информационных технологий создало благоприятные условия для значительного повышения эффективности товародвиже-

ния 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 главная цель логистики — 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 предоставление других услуг. Все эти мероприятия увеличивают затраты на распределение товаров. В то же время минимальные затраты на распределение подразумевают более длительные сроки 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. Сначала 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. Одни 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: *складирование, управление товарно-материальными запасами, транспортировка и управление логистической информацией*.

Складирование

Каждая фирма должна хранить свои товары на складе до тех пор, пока они не будут проданы. Чтобы обеспечить быстрое выполнение заказов, компания долж-

на 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 нужно 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** (distribution center) используются в основном для перемещения, а не для хранения товаров. Они представляют собой крупные автоматизированные склады, предназначенные 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 сетью, состоящей более чем из 100 огромных распределительных центров в США, и еще 57 распределительными центрами по всему миру. Лишь один такой распределительный центр, который ежедневно обслуживает 120 магазинов *Wal-Mart*, охватывает под одной крышей площадь, равную 1,2 миллиона квадратных футов (что эквивалентно примерно 29 футбольным полям). Огромный распределительный центр, расположенный неподалеку от Вильямсбурга, штат Вирджиния, занимает площадь, равную 3 миллионам квадратных футов. В типичном распределительном центре лазерные сканеры ежедневно отслеживают маршрут 190 тысяч контейнеров с товарами, движущихся по конвейерным линиям, общая длина которых равна почти 17,7 км. Тысяча рабочих ежедневно осуществляет погрузку и разгрузку 500 грузовиков. Распределительный центр компании *Wal-Mart* в городе Монроу, штат Джорджия, содержит холодильник общей площадью 127 тысяч квадратных футов. В таком холодильнике могут одновременно находиться 10 тысяч поддонов с продуктами питания.¹⁴

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.

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 распечата-

вают счета-фактуры. Использование таких складов позволяет снизить количество травм у рабочих, сократить расходы на оплату труда, исключить хищение или порчу товаров.

Управление товарно-материальными запасами

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 его устаревание. Поддержание слишком маленького товарного запаса может вызвать нехватку товара на складе, дорогостоящие срочные погрузки 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 в срок” (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. Например, компания *Dell Computer*, добившаяся больших успехов в деле использования системы поставок “точно в срок”, хранит у себя товарно-материальные запасы, рассчитанные на 2–3 суток работы, в то время как конкуренты этой компании хранят у себя 40–60-суточные объемы товарно-материальных запасов.¹⁵ 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.

Маркетологи постоянно изыскивают все новые и новые способы повышения эффективности управления товарно-материальными запасами. Возможно, в не столь отдаленном будущем управление товарно-материальными запасами будет полностью автоматизировано. Например, в главе 3 мы обсуждали RFID, или технологию “интеллектуальной бирки”, посредством которой микросхемы-передатчики встраиваются в товары или прикрепляются к ним (начиная с цветов и бритвенных лезвий и заканчивая автомобильными шинами) или их упаковке. Такие “интеллектуальные” товары дают возможность полностью автоматизировать всю цепочку поставок, на долю которой приходится примерно 75% себестоимости товара.

Компаниям, использующим RFID, в любой момент будет известно физическое местонахождение товара в цепочке поставок. “Интеллектуальные” торговые полки не только будут сообщать им, когда следует размещать очередной заказ на товары, но и автоматически разместят этот заказ у их поставщиков. Эти замечательные

новые информационные технологии произведут настоящий переворот в каналах распределения и изменят их до неузнаваемости. Многие крупные компании, не испытывающие недостатка в ресурсах (например, *Procter & Gamble*, *IBM*, *Wal-Mart*, *Levi Strauss* и *Best Buy*), инвестируют значительные средства в технологию RFID, стремясь максимально использовать ее богатые возможности.¹⁶

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.

Автотранспорт стабильно увеличивает свою долю в грузовых перевозках и сегодня осуществляет почти 35% от общего объема тонно-миль грузовых перевозок (более 60% фактического тоннажа).¹⁷ 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 216 миллиардов миль (за прошедшие 20 лет это расстояние увеличилось более чем в два раза). Общее количество грузов, перевозимых этими грузовиками, за год составляет 11 миллиардов тонн стоимостью свыше 9 трлн. долл. 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.

Железные дороги остаются самым крупным грузоперевозчиком США; они осуществляют 31% грузовых перевозок. 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 предоставлять и такие услуги, как переадресация товаров в другой пункт назначения и обработка товаров во время их перевозки. Таким образом, железные дороги готовы к тому, чтобы вернуть себе ту долю рынка, которую они уступили автотранспортным предприятиям.

Большое количество товаров перевозится судами и баржами по *внутренним водным* путям и на побережьях США. На долю водных грузоперевозчиков приходится примерно 11% от общего объема тонно-миль грузовых перевозок. Одни только бар-

жи компании *Mississippi 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 остается самым медленным видом транспорта и иногда зависит от погодных условий.

Трубопроводы созданы специально для транспортировки нефти, природного газа и прочего от их источника к потребителям. На долю трубопроводов приходится примерно 16% от общего объема тонно-миль транспортировки грузов. Большинство трубопроводов используется их владельцами для транспортировки их собственных продуктов.

Несмотря на то что предприятиями, осуществляющими *воздушные* грузовые перевозки, транспортируется меньше 5% всех перевозимых товаров, воздушный транспорт является довольно важным видом транспорта. 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 транспортировать груз на очень большие расстояния. К товарам, наиболее часто транспортируемым по воздуху, относятся скоропортящиеся продукты (свежая рыба, живые цветы) и дорогостоящие негабаритные 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.

Интернет является средством транспортировки цифровых товаров от производителя к потребителю посредством систем спутниковой связи, кабельного модема или телефонной линии. Фирмы, занимающиеся разработкой программного обеспечения, средства массовой информации, звукозаписывающие компании и учебные заведения используют Интернет для транспортировки цифровых товаров. Несмотря на то что для распределения компакт-дисков, газет, журналов и прочего эти фирмы используют главным образом традиционные средства транспортировки, Интернет обладает потенциалом для снижения затрат на распределение товаров. В то время как самолеты, грузовики и поезда перемещают грузы и упакованные товары, цифровые технологии обеспечивают перемещение информационных элементов.

Смешанная, или комбинированная, транспортировка. Сочетание двух или более способов транспортировки.

Грузоотправители все чаще и чаще используют *смешанную, или комбинированную, транспортировку* (intermodal transportation), объединяя при этом несколько способов перевозки товаров: комбинированные автомобильно-железнодорожные перевозки, перевозки груженых автоприцепов на баржах и судах; перевозка железнодорожных составов на паромов и перевозка автоприцепов самолетами. Комбинированные способы перевозки товаров предоставляют такие выгоды, которые отсутствуют при транспортировке товаров каким-то одним способом. Например,

комбинированные автомобильно-железнодорожные перевозки не только дешевле перевозок на грузовиках, но и предоставляют 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 этого лучше 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.

Управление логистической информацией

Компании управляют своими цепями поставок посредством информации. Партнеры по каналу распределения зачастую организуют компьютерные сети, посредством которых они обмениваются между собой информацией, что дает им возможность совместно принимать более эффективные логистические решения. С точки зрения логистики информационные потоки, такие как заказы клиентов, выставленные счета, уровни товарно-материальных запасов и даже данные о клиентах, тесно связаны с эффективностью функционирования канала. Компания хочет разработать простой, удобный в обращении, быстрый и точный процесс получения, обработки и совместного использования информации в канале распределения.

Информацию можно по-разному совместно использовать и по-разному управлять ею: по почте или телефону, посредством торгового персонала или посредством традиционного либо базирующегося на использовании Интернета электронного обмена данными (electronic data interchange — EDI), т.е. компьютеризованного обмена данными между организациями. Например, *Wal-Mart* поддерживает каналы EDI почти со всеми своими поставщиками (а их 91 тысяча). Если в прежние времена компании *Krispy Kreme* требовалось до восьми недель, чтобы обработать счета-фактуры тысячи поставщиков, а также обработать соответствующие чеки, то теперь с помощью EDI компания может справиться с этой работой за одну неделю.¹⁸

В некоторых случаях поставщикам можно предложить самим сформировать заказы и организовать доставку для их клиентов. Многие крупные компании розничной торговли — такие, как *Wal-Mart* и *Home Depot* — работают в тесном контакте со своими основными поставщиками, такими как *Procter & Gamble* или *Black & Decker*, над созданием систем *товарно-материальных запасов, управляемых поставщиком* (vendor-managed inventory — VMI), или систем *непрерывного пополнения товарно-материальных запасов*. С помощью VMI клиент использует данные реального времени о продажах и текущих уровнях товарно-материальных запасов совместно с поставщиком. Затем поставщик принимает на себя всю ответственность за управление товарно-материальными запасами и поставками. Некоторые компании розничной торговли идут в этом отношении еще дальше, перекладывая затраты, связанные с хранением товарно-материальных запасов и доставкой, на поставщика. Подобные системы невозможны без тесного сотрудничества между покупателем и продавцом.

Интегрированное управление логистикой

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.

Сегодня все больше и больше компаний применяют концепцию **интегрированного управления логистикой** (*integrated logistics management*). Согласно этой концепции 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 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.

Интегрированное управление логистикой направлено на 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.¹⁹

Формирование партнерских отношений внутри канала распределения

Участников канала распределения объединяет стремление обеспечить максимальное удовлетворение нужд потребителей. Они должны также тесно сотрудничать с другими партнерами по каналу над совершенствованием распределения в канале в целом. Система распределения одного предприятия служит, в свою очередь, системой снабжения другого предприятия. Поэтому успех каждого из участников канала распределения зависит от эффективности работы всей цепочки. Например, компания *ИКЕА* сможет создавать свою стильную и в то же время доступную рядовым потребителям мебель и доставлять своим клиентам “образ жизни *ИКЕА*” только в том случае, если вся цепочка поставки товаров (состоящая из огромного количества фирм-поставщиков, транспортных организаций, складов и предприятий сферы услуг) будет работать с максимальной экономической эффективностью и ориентироваться на всемерное удовлетворение нужд потребителей.

В наши дни самые дальновидные 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 200 человек, которые живут в городе Бентонвиль, штат Арканзас, — родном городе сети розничных магазинов *Wal-Mart*.²⁰ 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.

Другие компании сотрудничают в рамках реализации *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. В резуль-

тате и поставщики, и потребители только выигрывают от такого сотрудничества. Сущность таких партнерских отношений заключается в том, что все участники цепочки поставок должны работать совместно во имя обеспечения наибольшей потребительской ценности своим конечным потребителям.

Привлечение специалистов со стороны

Большинство крупных американских компаний не только производят продукцию, но и сами выполняют все функции товародвижения. Однако многие фирмы недолюбливают “черновую работу”, связанную с выполнением логистических функций. Им претит заниматься такими “мелочами”, как комплектование, погрузка, разгрузка, сортировка, хранение, перегрузка, транспортировка, таможенная очистка и отслеживание товародвижения, которые необходимы для организации поставок на их заводы и доставки готовой продукции торговым посредникам или конечным потребителям. Заниматься всей этой “мелочевкой” настолько им не по душе, что все большее число фирм в наши дни обращаются к услугам третьих лиц — специалистов по организации товародвижения, или сторонних провайдеров логистических услуг (third-party logistics (3PL) providers).

Специалист по организации товародвижения. Независимая компания, специализирующаяся на выполнении всех или нескольких функций товародвижения.

Подобные специализированные компании — к числу которых, в частности, относятся такие компании, как *UPS Supply Chain Solutions*, *Penske Logistics*, *BAX Global*, *Ryder System*, *FedEx Logistics* и *Roadway Logistics Services* — помогают своим клиентам укрепить медлительные, неповоротливые и разболтанные цепочки поставок, сократить уровни товарно-материальных запасов, а также гораздо быстрее и надежнее доставлять продукцию клиентам. Например, *Supply Chain Services* (одно из подразделений компании *UPS*) оказывает своим клиентам широкий спектр логистических услуг, начиная с управления товарно-материальными запасами, складирования и управления транспортировкой и заканчивая обслуживанием клиентов и выполнением заказов. Согласно результатам проведенного недавно опроса руководителей логистических подразделений в компаниях, вошедших в число “Fortune 500”, 82% этих компаний пользуются услугами сторонних провайдеров логистических услуг, или специалистов по организации товародвижения. Только за последние десять лет объем рынка 3PL увеличился в три раза и в настоящее время превышает 100 млрд. долл.²¹

Компании пользуются услугами компаний — специалистов по организации товародвижения в силу разных причин. 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 правило, пользование услугами компаний — специалистов по организации товародвижения позволяет сэкономить от 15 до 30% затрат. Во-вторых, пользование услугами специалистов по организации товародвижения позволяет компании лучше сконцентрироваться на своем основном бизнесе. И в-третьих, компании, предоставляющие услуги по ор-

ганизации 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, неизбежных при организации 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.

Примечания

1. Цитаты и прочая информация заимствованы из статей Donald V. Fites, "Make Your Dealers Your Partners", *Harvard Business Review*, March–April 1996, pp. 84–95; Sandra Ward, "The Cat Comes Back", *Barron's*, February 25, 2002, pp. 21–24; Michael Arndt, "Cat Claws Its Way into Services", *BusinessWeek*, December 5, 2005, pp. 56–59; "Global Construction & Farm Machinery: Industry Profile", *Datamonitor*, June 2006, этот материал получен на Web-сайте www.datamonitor.com; Ian Brat, "Caterpillar Posts 38% Profit Rise, Raises Outlook on Strong Demand", *Wall Street Journal*, July 22, 2006, p. A2; "Caterpillar, Inc.", *BusinessWeek*, April 3, 2006, p. 100; а также информация, полученная на Web-сайте www.caterpillar.com, October 2006.
2. Базируется на информации, содержащейся в статье Stephanie Thompson and Kack Neff, "Retailer Revolt Causes \$40M Loss at Revlon", *Advertising Age*, July 17, 2006, pp. 3, 28.
3. Matthew Boyle, "Brand Killers", *Fortune*, August 11, 2003, pp. 89–100; а также информация, полученная на Web-сайтах www.giantfood.com и www.luxottica.com/english/profilo_aziendale/index_keyfacts.html, October 2006.
4. Miguel Helft, "Fashion Fast Forward", *Business 2.0*, May 2002, p. 60; John Tagliabue, "A Rival to Gap That Operates Like Dell", *New York Times*, May 30, 2003, p. W-1; Kasra Ferdows, Michael A Lewis, and Jose A. D. Machuca, "Rapid-Fire Fulfillment", *Harvard Business Review*, November 2004, pp. 104–110; Brian Dunn, "Inside the Zara Business Model", *DNR*, March 20, 2006, p. 11; Rachael Tiplady, "ZARA: Taking the Lead in Fast-Fashion", *BusinessWeek Online*, April 4, 2006, этот материал получен на Web-сайте www.businessweek.com/globaliz/content/apr2006/gb20060404_167078.htm; а также ежегодные отчеты и прочая информация с Web-сайта www.inditex.com, October 2006.
5. См. Ilan Alon, "The Use of Franchising by U.S.-Based Retailers", *Journal of Small Business Management*, April 2001, pp. 111–122; John Reynolds, "Economics 101: How Franchising Makes Music for the U.S. Economy", *Franchising World*, May 2004, pp. 37–40; Stacy Perman, "Extending the Front Lines of Franchising", *BusinessWeek Online*, April 12, 2005, этот материал получен на Web-сайте www.bwonline.com; и "Answers to the 21 Most Commonly Asked Questions About Franchising", этот материал получен на Web-сайте International Franchise Association, www.franchise.org/content.asp?contentid=379, October 2006.
6. Andrew Yeh, "McDonald's Seeks Heavy Traffic Fast-Food Expansion", *Financial Times*, June 21, 2006, p. 12.
7. Информация, полученная на Web-сайтах www.mind-advertising.com/ch/nestea_ch.htm и www.nestle.com/Our_Brands/Breakfast_Cereals/Overview/Breakfast+Cereals.htm, September 2006. См. также Andrew McMains, "Anomaly to Introduce Gold Peak Tea", July 25, 2006, этот материал получен на Web-сайте www.adweek.com.
8. Цитаты и прочая информация заимствованы из статей Normandy Madden, "Two Chinas", *Advertising Age*, August 16, 2004, pp. 1, 22; Dana James, "Dark Clouds Should Part for International Marketers", *Marketing News*, January 7, 2002, pp. 9, 13; Russell Flannery, "Red Tape", *Forbes*, March 3, 2003, pp. 97–100; и Russell Flannery, "China: The Slow Boat", *Forbes*, April 12, 2004, p. 76.

9. Nanette Byrnes, "Avon Calls. China Opens the Door", *BusinessWeek Online*, February 28, 2006, p. 19.
10. Mitch Betts, "GE Appliance Park Still an IT Innovator", *Computerworld*, January 29, 2001, pp. 20-21; и "What Is GE CustomerNet?"; этот материал получен на Web-сайте www.geappliances.com/buildwithge/index_cnet.htm, October 2006.
11. Более подробное обсуждение законов, оказывающих влияние на маркетинговые каналы, можно найти в книге Anne Coughlin, Erin Anderson, Louis W. Stern, and Adel El-Ansary, *Marketing Channels*, 7th ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2006), chapter 10.
12. Martin Piszczalski, "Logistics: A Difference Between Winning and Losing", *Automotive Manufacturing & Production*, May 2001, pp. 16-18; Neil Shister, "Redesigned Supply Chain Positions Ford for Global Competition", *World Trade*, May 2005, pp. 20-26; и "Logistics Costs on the Rise", *Modern Materials Handling*, July 2006, p. 11.
13. Shlomo Maital, "The Last Frontier of Cost Reduction", *Across the Board*, February 1994, p. 52; "Wal-Mart to Expand Supercenters to California", *Business Journal*, May 15, 2002, этот материал получен на Web-сайте <http://sanjose.bizjournals.com>; а также информация, полученная с Web-сайта www.walmartstores.com, October 2006.
14. Gail Braccidiferro, "One Town's Rejection Is Another's 'Let's Do Business'", *New York Times*, June 15, 2003, p. 2; Christopher Dinsmore, "Wal-Mart to Add 1 Million Square Feet to Virginia Import Distribution Center", *Knight Ridder Tribune Business News*, May 29, 2004, p. 1; *Hoover's Company Capsules*, August 2006, p. 11600; Dan Scheraga, "Wal-Mart's Muscle", *Chain Store Age*, June 2005, pp. 64-65; и Dan Scheraga, "Wal-Smart", *Chain Store Age*, January 2006 supplement, pp. 16A-21A.
15. "Adding a Day to Dell", *Traffic World*, February 21, 2005, p. 1; William Hoffman, "Dell Ramps Up RFID", *Traffic World*, April 18, 2005, p. 1; и William Hoffman, "Dell Beats the Clock", *Traffic World*, October 24, 2005, p. 1.
16. См. Ann Bednarz, "IBM Has Some Tall RFID Plans", *Network World*, May 2, 2005, pp. 17-18; "RFID: From Potential to Reality", *Frozen Food Age*, April 2005, p. 40; Jack Neff, "P&G Products to Wear Wire", *Advertising Age*, December 15, 2004, pp. 1, 32; Tom Van Riper, "Retailers Eye RFID Technology to Make Shopping Easier", *Knight Ridder Tribune Business News*, May 23, 2005, p. 1; John S. McClenahan, "Wal-Mart's Big Gamble", *Industry Week*, April 2005, pp. 42-46; и Mark Roberti, "Using RFID at Item Level", *Chain Store Age*, July 2006, pp. 56-57.
17. Процентные соотношения в сфере транспортировки грузов и прочие показатели, приведенные в этом разделе, заимствованы из данных, опубликованных Бюро статистики на транспорте: Bureau of Transportation Statistics, "Freight in America", January 2006, этот материал получен на Web-сайте www.bts.gov/publications; а также Bureau of Transportation Statistics, "Pocket Guide to Transportation 2006", January 2006, этот материал получен на Web-сайте www.bts.gov/publications/pocket_guide_to_transportation/2006/.
18. Ann Bednarz, "Internet EDI: Blending Old and New", *Network World*, February 23, 2004, pp. 29-31; Laurie Sullivan, "Hey, Wal-Mart, A New Case of Pampers Is on the Way", *InformationWeek*, January 23, 2006, p. 28; и Connie Robbins Gentry, "No More Holes at Krispy Kreme", *Chain Store Age*, July 2006, pp. 64-65.
19. См. "Supply Chain Management Systems", *Logistics Today*, 2006, pp. 34-42; и Sarah Murray and Andrew K. Reese, "The 2006 Supply & Demand Chain Executive 100", *Supply & Demand Chain Executive*, July 2006, этот материал получен на Web-сайте www.sdexec.com/article.asp?article_id=8812.
20. Michael Barbaro, "Upscale Tastes Invade Wal-Mart's Hometown", *Washington Post*, June 27, 2005, p. A1; и Michelle Bradford, "Vendor Families Propel Region's Shift to Affluence", *Arkansas Democrat-Gazette*, February 5, 2006.
21. John Paul Quinn, "3PLs Hit Their Stride", *Logistics Management/Supply Chain Management Review*, July 2006, pp. 3T-8T.

ГЛАВА 13 Оптовая и розничная торговля

**ИЗУЧИВ ЭТУ ГЛАВУ, ВЫ
ДОЛЖНЫ УМЕТЬ:**

1. объяснить роль оптовых и розничных торговцев в распределении товаров и услуг;
2. перечислить основные типы розничных торговцев и подробно рассказать о каждом из этих типов;
3. назвать основные типы оптовых торговцев и подробно описать каждый из них;
4. объяснить, какие маркетинговые решения приходится принимать оптовым и розничным посредникам.

ВВОДНЫЙ ОБЗОР ОСНОВНЫХ КОНЦЕПЦИЙ

В предыдущей главе вы ознакомились с основами разработки каналов распределения и управления ими. Сейчас мы рассмотрим подробнее две важнейшие функции канала распределения: оптовую и розничную торговлю. О розничной торговле вам уже кое-что известно: всевозможные розничные торговцы обслуживают вас практически ежедневно. Гораздо меньше вам, наверное, известно об оптовых торговцах, которые, как правило, действуют где-то “за кулисами”. В этой главе мы рассмотрим характеристики широкого спектра представителей оптовой и розничной торговли, маркетинговые решения, которые им приходится принимать, и тенденции, которые определяют будущее оптовой и розничной торговли.

Изучение материала этой главы мы начнем с рассмотрения примера компании *Whole Foods Market*. В современном мире маркетинга практически каждая компания розничной торговли, крупная или мелкая, озабочена необходимостью конкуренции с *Wal-Mart* — второй по величине компанией в мире. Лишь очень немногие из компаний розничной торговли в состоянии напрямую успешно конкурировать с *Wal-Mart*. Тем не менее маленькая *Whole Foods Market* довольно неплохо чувствует себя в тени этого гиганта.

В наши дни компания *Wal-Mart* продает практически все. Это означает, что она постоянно находится в состоянии острой конкурентной борьбы почти со всеми компаниями розничной торговли независимо от того, о какой категории продуктов идет речь. *Wal-Mart* удалось обойти компанию *Toys 'R' Us* на рынке детских игрушек. Она продает в полтора раза больше бакалейных товаров, чем ведущий розничный торговец, компания *Kroger*, специализирующаяся исключительно на продаже бакалейных товаров. Она доставляет немало хлопот компании *Blockbuster*, специализирующейся на продаже DVD и видео, а также компании *Best Buy*, с которой *Wal-Mart* конкурирует в области потребительской электроники. Практически каждая компания розничной торговли, крупная или мелкая, озабочена разработкой стратегии, которая позволяла бы ей успешно конкурировать с *Wal-Mart*.

Как же можно успешно конкурировать с таким "бегемотом", как *Wal-Mart*? Боимся, наш ответ покажется читателям малоутешительным: успешно конкурировать с *Wal-Mart* невозможно, по крайней мере напрямую. Возможно, наихудшей из стратегий является попытка переиграть *Wal-Mart* на ее же поле. Вместо того чтобы пытаться конкурировать с *Wal-Mart* напрямую, самые дальновидные из конкурентов стремятся подобрать для себя наиболее подходящую "территорию".

Вообще говоря, мы не собираемся рассказывать здесь о *Wal-Mart* — речь об этом колоссе пойдет ниже в этой главе. Сейчас же мы собираемся рассказать вам последнюю версию истории о сражении Давида с Голиафом, причем в роли Давида будет выступать *Whole Foods Market* — небольшая сеть розничной торговли бакалейными товарами, ориентирующаяся на потребителей с высоким уровнем доходов. Этой компании удалось неплохо устроиться в тени такого гиганта, как *Wal-Mart*. В отличие от *Wal-Mart*, которой принадлежат более чем 6 500 магазинов по всему миру, *Whole Foods Market* располагает лишь 184 магазинами, а ее годовой объем продаж составляет примерно 4,7 млрд. долл., что может показаться сущей безделицей в сравнении с 312 млрд. долл. (годовой объем продаж *Wal-Mart*).

Несмотря на то что *Wal-Mart* и *Whole Foods Market* находятся в разных весовых категориях, это обстоятельство, по-видимому, не очень-то смущает руководителей *Whole Foods Market*. Успех этой компании принесло тщательно выбранное позиционирование — точнее говоря, позиционирование в сторону от *Wal-Mart*. Вместо того чтобы ориентироваться на массовый рынок, стремиться к наращиванию объемов продаж и довольствоваться микроскопической прибылью, *Whole Foods Market* ориентируется на избранную группу потребителей с высоким уровнем доходов, предлагая им "органические, натуральные и изысканные продукты питания — лучшее, что даровал нашей планете Господь Бог". Вот что говорит об этом один аналитик: "В то время как другие розничные торговцы бакалейными товарами все время оглядываются на *Wal-Mart*, *Whole Foods Market* просто занимается своим бизнесом. В магазинах этой компании по-прежнему продается тофу (японский и китайский соевый творог); «органические» яйца все так же свежи в холодильнике; а в мясе по-прежнему отсутствуют гормоны".

Предложение ценности *Whole Foods Market* сформулировано в знаменитом девизе этой компании: "Whole Foods, Whole People, Whole Planet" ("Здоровая пища, здоровые люди, здоровая планета").

Прилавки ломятся от аппетитнейших кусков сыра, изготовленного вручную. Прилавки, уставленные разнообразными сортами бекона, соседствуют с прилавками, на которых выложены рядами экзотические фрукты. Полки с всевозможными видами хлебобулочных изделий сменяются прилавками, за которыми продаются экзотические виды морепродуктов, способных конкурировать с самыми изысканными блюдами в дорогих ресторанах. В полном соответствии с позиционированием, которое выбрала для себя *Whole Foods Market*, большинство товаров, продающихся в магазинах этой компании,

снабжено этикетками со словами “органический продукт”, “стопроцентно натуральный продукт” и “не содержит искусственных пищевых добавок”. Торговый персонал приветливо улыбается, всегда вежлив и предупредителен. Продавец всегда порекомендует вам, какое вино лучше подавать к данному сорту сыра, и охотно обсудит с вами сравнительные достоинства разных брендов одного и того же продукта. Интерьер и мягкое освещение магазинов *Whole Foods Market* радуют взор покупателей и создают ощущение комфорта и уюта. В голову покупателя невольно закрадывается сомнение: неужели это магазин бакалейных товаров? Конечно, это магазины не для всех. Магазинам *Whole Foods Market* присуще особое очарование, которое высоко ценят постоянные клиенты этих магазинов. Эти магазины имеют мало общего с обычными супермаркетами. Магазины *Whole Foods Market* — это что-то особенное, не похожее ни на что другое.

Web-сайт *Whole Foods Market* призван подчеркнуть позиционирование этой компании. Этот Web-сайт предлагает своим посетителям рецепты здорового питания. Ценители и знатоки здорового питания найдут здесь немало полезной информации (начиная с возможных медицинских применений более чем ста видов трав и заканчивая альтернативными методами лечения заболеваний, такими как акупунктура, рефлексология и гомеопатия), а также ссылки на источники дополнительной информации о пище, не только вкусной, но и полезной для здоровья человека.

Как посещение Web-сайта *Whole Foods Market*, так и посещение магазинов этой компании представляют собой не просто “поход за покупками”, а появление у покупателя массы новых, незабываемых впечатлений. И, можно не сомневаться, эти впечатления будут иметь мало общего с впечатлениями, полученными от посещения какого-либо из супермаркетов *Wal-Mart*. “Мы стремимся создать в наших магазинах атмосферу, которая вызовет у посетителей желание вновь и вновь приходить в наши магазины. Конечно же, обстановка в наших магазинах должна быть приятной, неповторимой, неформальной, комфортной, привлекательной, воспитывающей и обучающей, — заявляют представители *Whole Foods Market*. — Мы хотим, чтобы наши магазины стали тем местом, где людям приятно встречаться со своими друзьями, заводить новых друзей и проводить время с пользой для себя”.

Повторяем, магазины *Whole Foods Market* — не для каждого. Эта компания розничной торговли ориентируется на тщательно отобранный сегмент потребителей с высоким уровнем доходов. Клиенты *Whole Foods Market* — зажиточные люди с либеральными взглядами и высоким уровнем образования. Как правило, это люди, проживающие в таких университетских городах, как Остин (шт. Техас), Боулдер (шт. Колорадо) и Энн-Арбор (шт. Мичиган). Их средний годовой семейный доход превышает среднеамериканский уровень дохода примерно на 8 тыс. долл. Клиенты *Whole Foods Market* стараются вести здоровый образ жизни, небезразличны к качеству пищи, которую они употребляют, а также к состоянию окружающей среды в целом. Эти люди стремятся делать добро своим ближним и презируют безудержное стремление к получению наживы любой ценой. Вообще говоря, компании *Whole Foods Market* нет нужды конкурировать с такими компаниями розничной торговли, рассчитанными на массового покупателя, как *Wal-Mart*. Просто *Whole Foods Market* и *Wal-Mart* обслуживают разные категории покупателей. Более того, клиент *Whole Foods Market* скорее проигнорирует местный супермаркет *Wal-Mart*, чем будет ходить туда за покупками.

Клиентам *Whole Foods Market* нравится подчеркивать то обстоятельство, что ориентация магазинов этой компании на качественные продукты питания не ограничивается лишь тем, что можно увидеть на полках этих магазинов. В своей “Декларации взаимной зависимости” компания утверждает, что жить в соответствии с ее лозунгом “*Whole Foods, Whole People, Whole Planet*” означает нечто гораздо большее, чем просто продажа продуктов питания. Этот лозунг означает заботу о благополучии и качестве жизни каждого, кто связан с бизне-

сом этой компании, начиная с клиентов и сотрудников компании и заканчивая поставщиками и обществом, к которому принадлежит эта компания.

Забота *Whole Foods Market* о своих клиентах поистине безгранична. «Мы делаем все от нас зависящее, чтобы удовлетворить и даже привести в восхищение наших клиентов, — утверждает официальный представитель *Whole Foods Market*. — Мы хотим не только соответствовать ожиданиям наших клиентов, но и превзойти эти ожидания». Не забывает *Whole Foods Market* и о своих работниках. В течение последних девяти лет эта компания неизменно входит в составляемый журналом *Fortune* список ста американских компаний, которые являются самыми привлекательными с точки зрения людей, желающих получить работу. *Whole Foods Market* помнит и о своих поставщиках. В «Декларации взаимной зависимости» утверждается: «Мы рассматриваем наших торговых партнеров как союзников по обслуживанию всех, кто заинтересован в успехе нашей компании. Мы относимся к ним с уважением и поддерживаем с ними честные и справедливые отношения. Подобного отношения мы ожидаем и к себе». В подкрепление этих деклараций компания поддерживает методы ведения сельского хозяйства, обеспечивающие бережное отношение к природе, предлагая своим клиентам практически исключительно натуральные продукты питания, выращенные органическим путем.

Кроме того, *Whole Foods Market* проявляет заботу об обществе, в котором она ведет свой бизнес, и, в частности, заботу о местных общинах. Она предоставляет финансовую поддержку работникам, добровольно выполняющим те или иные общественно-полезные функции. Кроме того, *Whole Foods Market* инвестирует значительные средства в охрану окружающей среды на местном уровне. Так, магазин *Whole Foods Market*, находящийся в Беркли (шт. Калифорния), получает электропитание главным образом от солнечных батарей, находящихся на крыше здания этого магазина. А вот факт, который, возможно, красноречивее всего остального свидетельствует о заботе *Whole Foods Market* об обществе, в котором она ведет свой бизнес: компания жертвует некоммерческим организациям 5% от величины своей прибыли, оставшейся после уплаты налогов.

Подобные проявления заботы, наряду с удачно выбранным целевым сегментом и позиционированием, сделали *Whole Foods Market* одной из наиболее динамично развивающихся компаний и самой прибыльной компанией розничной торговли продуктами питания в Соединенных Штатах. В настоящее время *Whole Foods Market* является самой крупной в мире сетью розничной торговли натуральными продуктами питания. Средний показатель объема продажи в расчете на квадратный фут торговых площадей составляет у этой компании 689 долл., что почти в два раза больше, чем у традиционных торговцев бакалейными товарами. Кроме того, компания зарабатывает 35-процентную валовую прибыль, что в полтора раза больше, чем у традиционных торговцев бакалейными товарами, таких как *Kroger*. В то время как другие торговцы бакалейными товарами сталкиваются с проблемой ограничения роста (или даже снижения) объемов продажи и прибыли в свете нарастания конкуренции со стороны *Wal-Mart*, объемы продажи и прибыль *Whole Foods Market* за последние четыре года увеличились в два раза.

Таким образом, *Whole Foods Market*, конечно же, не может конкурировать напрямую с *Wal-Mart*. Она не может сравняться с *Wal-Mart* по таким показателям, как экономия, обусловленная ростом масштаба торговли, способность закупать колоссальные партии товаров, сверхэффективная логистическая система, широкая селекция и невероятно низкие цены. Впрочем, *Whole Foods Market* и не пытается сравняться по этим показателям с *Wal-Mart*. Вместо этого она ориентируется на клиентов, которых *Wal-Mart* просто не в состоянии качественно обслуживать, предлагая им потребительскую ценность, которую *Wal-Mart* не может предложить. Позиционируясь путем обособления от *Wal-Mart* и других традицион-

ных торговцев бакалейными товарами, *Whole Foods Market* нашла собственное (и очень прибыльное) место в этом мире. Вот что говорит по этому поводу главный исполнительный директор *Whole Foods Market*: "Не каждый потребитель стремится купить посредственные продукты питания по как можно более низкой цене. Мы поняли это раньше других компаний."

История *Whole Foods Market* — это прекрасный пример работы одной из самых успешных на сегодняшний день сетей розничных магазинов. 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

Розничная торговля. Любая деятельность, связанная с продажей товаров или услуг непосредственно конечным потребителям для личного некоммерческого использования.

Что такое розничная торговля? Для американца ответ на этот вопрос будет, скорее всего, связан с названиями таких известных компаний, как *Wal-Mart*, *Home Depot*, *Macy's* и *Target*, магазины которых он посещает. Однако консультанты компании *Avon*, сайт *Amazon.com*, гостиница *Holiday Inn*, доктор, оказывающий медицинские услуги, — тоже розничные торговцы. **Розничная торговля (retailing)** 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 (retailers)**. *Внемагазинная розничная торговля* включает продажу товара конечным потребителям по почте, по каталогам, по телефону, на телевизионных шоу, дома и на вечеринках в офисе, через коммивояжеров, торговые автоматы, виртуальные услуги и Интернет, а также через другие прямые каналы распределения. Выбор каналов прямого маркетинга мы рассмотрим подробно в главе 17. А в этой главе мы остановимся на магазинной розничной торговле.

Розничные торговцы. Коммерческие предприятия, основная часть дохода которых образуется за счет розничной торговли.

Типы предприятий розничной торговли

Розничные магазины бывают разных форм и размеров, и в настоящее время продолжают возникать все новые и новые типы таких магазинов. Основные типы предприятий розничной торговли рассмотрены в табл. 13.1, а более подробно вы узнаете о них в следующих разделах. Предприятия розничной торговли можно

классифицировать, используя следующие параметры: *объем предоставляемых услуг, ассортимент товаров, относительный уровень цен и организационная структура предприятия.*

Объем предоставляемых услуг

Розничные магазины предоставляют различные объемы услуг до, в процессе и после продажи товара. Это вызвано, в основном, двумя причинами: во-первых, различные товары требуют различных объемов услуг, предоставляемых 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.

ТАБЛИЦА 13.1. Основные типы предприятий розничной торговли

Тип	Описание	Примеры
Специализированные магазины	Предлагает узкую группу товаров со значительной глубиной ассортимента, 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, сшитых на заказ, — сверхспециализированный магазин	<i>Athlete's Foot</i> (только спортивная обувь); <i>Tall Men</i> (одежда для высоких); <i>Limited</i> (женская одежда); <i>The body Shop</i> (косметика и туалетные принадлежности)
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	<i>Sears, Saks Fifth Avenue, Marshall Fields, May's, J.C. Penney, Nordstorm, Macy's</i>
Универсамы (супермаркеты)	Довольно крупные торговые заведения; имеют относительно небольшие торговые наценки, предлагают широкий ассортимент, основаны на самообслуживании. Главная цель — удовлетворять основные потребности в продуктах питания, моющих средствах и товарах для дома	<i>Safeway, Kroger, A&P Winn-Dixie, Publix, Food Lion, Vons, Jewel</i>

Продолжение табл. 13.1

Тип	Описание	Примеры
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	7-Eleven, Circle K, Stop-N-Go, White Hen Pantry
Супермагазины (универсамы широкого профиля)	Огромные магазины, цель которых — удовлетворять все потребности покупателей в продовольственных и непродовольственных товарах. К этой группе магазинов относятся <i>комбинированные магазины</i> , представляющие собой объединение универсама с магазинами, торгующими по сниженным ценам, и предлагающие самую разнообразную продукцию. А также так называемые <i>магазины — “убийцы товарных категорий”</i> — торговые заведения, предлагающие самые разнообразные товары одной определенной категории. Существует еще одна разновидность этого типа торгового заведения — <i>торговые комплексы (гипермаркеты)</i> , огромные магазины, которые объединяют в себе особенности супермаркета, магазина, торгующего по сниженным ценам, и склада-магазина. Помимо продуктов питания, в них продаются мебель, бытовая техника, одежда и множество других вещей	Комбинированные магазины: <i>Wal-Mart Supercenters</i> и <i>Super Kmart Centres</i> “Убийцы категорий”: <i>Toys ‘Я’ Us</i> (игрушки), <i>Petsmart</i> (товары для домашних животных), <i>Staples</i> (канцелярские принадлежности), <i>Home Depot</i> (все для дома), <i>Best Buy</i> (бытовая техника) Гипермаркеты: <i>Carrefour</i> (Франция), <i>Purca</i> (Испания), <i>Meijer’s</i> (Нидерланды)
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 <i>всегда</i> 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	Обычные магазины товаров по сниженным ценам: <i>Wal-Mart, Kmart, Target</i> . Специальные магазины товаров по сниженным ценам: <i>Circuit City</i> (электроника), <i>Crown Book</i> (книги)

Окончание табл. 13.1

Тип	Описание	Примеры
Магазины, торгующие по заниженным ценам	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	<i>T.J. Maxx, Filene's Basement, Loehmann's и Hit or Miss</i>
Заводские магазины	Содержатся производителями обычно для продажи остатков, товаров, снятых с производства, и бракованной продукции. Такие торговые заведения все чаще и чаще создают <i>заводские торговые ряды</i> , где десятки магазинов предлагают широкий выбор товаров по ценам, которые на 50% ниже розничных	<i>Mikasa</i> (столовые приборы), <i>Dexter</i> (обувь), <i>Ralph Lauren and Liz Claiborne</i> (высококачественная одежда)
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 долл. Частые их клиенты — 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	<i>Sam's Club</i> , принадлежащий компании <i>Wal-Mart</i> , <i>Max Clubs</i> , <i>Price-Costco</i> , <i>BJ's Wholesale Club</i>

Розничные магазины самообслуживания получили широкое распространение в 1930-е годы в США во времена Великой депрессии, когда ради экономии средств потребители готовы были самостоятельно заниматься поиском, сравнением и подбором товаров. Сегодня принцип самообслуживания остается 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* и *J.C. Penney*, 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 и 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

Специализированный магазин. Розничный магазин, который предлагает узкую группу товаров со значительной глубиной ассортимента.

Вторым параметром классификации розничных торговых предприятий является ассортимент предлагаемых ими товаров. **Специализированный магазин** (specialty store) предлагает узкую группу товаров со значительной глубиной ассортимента. 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.

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.

Полную противоположность этому типу магазинов представляют универмаги (department store), которые отличаются большим разнообразием предлагаемых групп товаров. В последнее время универмаги стали испытывать давление других видов розничной торговли; с одной стороны, их теснят магазины, торгующие по сниженным ценам, а с другой — специализированные магазины. Одни универмаги в ответ на угрозу от магазинов, торгующих по сниженным ценам, завели у себя “подвалы дешевой распродажи” и 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. Третьи обращаются к таким формам продажи, как

заказ по почте, по телефону и через Интернет. В условиях жесткой конкуренции ключевым фактором, выделяющим универмаги среди других розничных торговых предприятий, остается уровень обслуживания. Многие универмаги, такие как *Nordstrom*, *Saks* и *Neiman Marcus*, в попытке сохранить прежних покупателей и завоевать новых, вновь концентрируют свои усилия на предоставлении высококачественного обслуживания.

Универсам, или 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, или супермаркет (supermarket) — 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, американцы все чаще предпочитают питаться вне дома, что также нанесло ощутимый удар по позициям универсамов в системе розничной торговли. Вообще говоря, доля универсамов на рынке бакалейных и потребительских товаров снизилась с 73% в 1998 году до 51% в 2005 году.² Таким образом, многие традиционные универсамы переживают сейчас непростые времена.

Поэтому компании, владеющие универсами, занялись поиском новых форм организации торговли. Количество 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 заводят у себя булочные-кондитерские, прилавки с гастрономическими деликатесами и отделы свежих морских продуктов. Другие, повышая свою конкурентоспособность по отношению к продовольственным магазинам сниженных цен, урезают эксплуатационные расходы, внедряют более эффективные методы управления и снижают цены. Наконец, третьи внедряют у себя продажу через Интернет. Сегодня примерно четверть всех бакалейных магазинов (в том числе *Safeway*, *Albertsons*, *D'Agostino* и некоторые другие) продают свои товары через Интернет. Количество таких магазинов растет, хотя и недостаточно высокими темпами. По оценкам исследовательского агентства *Forrester Research*, к 2008 году объем покупок бакалейных товаров через Интернет увеличится до 17,4 млрд. долл.³

Магазин товаров повседневного спроса, или дежурный магазин (convenience store) — это небольшой магазин, который предлагает ограниченный ассортимент ходовых товаров повседневного спроса.

Магазин товаров повседневного спроса, или 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 быстро оборачивающихся товаров повседневного спроса.

Магазины товаров повседневного спроса пережили драматический момент своей истории в 1990-х годах, когда их основной рынок, состоявший из молодых городских рабочих, резко сократился. Это был ощутимый удар. Но жизнь не стоит на месте, и после нескольких лет стагнирующих продаж магазины товаров повседневного спроса вновь демонстрируют устойчиво высокие темпы роста. В прошлом году объем продаж в американских магазинах товаров повседневного спроса составил 474 млрд. долл., т.е. на 20% больше, чем в предшествующем году. Свыше 69% доходов, полученных магазинами товаров повседневного спроса, обеспечиваются продажами бензина; большая часть продаж, совершаемых непосредственно в магазинах, приходится на табачные изделия (38%), а также пиво и другие алкогольные напитки (25%).⁴

В последние годы сети магазинов по продаже товаров повседневного спроса предприняли попытку выйти за границы своего основного рынка (молодые «синие воротнички») и перестроить свою деятельность. Эта перестройка 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 вокруг магазинов, навели в них чистоту, обеспечили больший порядок и установили более приемлемые цены. Да и ассортимент товаров существенно изменился, кроме чисто «джентльменского» набора — пива, сигарет и журналов, — появились рыбные продукты, полуфабрикаты и диетические продукты. Рассмотрим следующий пример.⁵

Попадая в это место, начинаешь понимать, что его характерная оранжево-зеленая цветовая гамма уже знакома тебе — где-то ты уже видел нечто подобное. Правда, проходы между полками с товарами стали шире, а содержимое витрин — более привлекательным. На этих витринах красуются ряды изысканных французских вин и сыров, длинных французских хлебов (багетов) и круассанов, испеченных в печи, которая виднеется на заднем плане. Неподалеку установлен автомат, выдающий порции ароматного «капучино». Рядом находится суши-бар и, конечно же, киоск, в котором продаются свежесрезанные цветы. Этот небольшой магазинчик торговой сети *7-Eleven*, рассчитанный на людей с высоким уровнем доходов, является результатом творческого подхода и напряженного труда команды высококвалифицированных технологов, специалистов по выявлению новых тенденций (трендспоттеров) и разработчиков новых товаров, совершивших одно из самых амбициозных преобразований в истории бизнеса.

Этот лидер среди сетей магазинов по продаже товаров повседневного спроса твердо взял курс на переориентацию на более зажиточных клиентов и получение более весомой прибыли. Львиная доля прибыли большинства магазинов по продаже товаров повседневного спроса приходится на бензин и табачные изделия.

Однако современные тенденции таковы, что продажи именно этих двух категорий товаров все больше демонстрируют признаки стагнации. Поэтому *7-Eleven* делает ставку на новый комплекс товаров, который в большей степени конкурирует со *Starbucks*, чем с *Shell*. Складывается впечатление, что преобразование, задуманное *7-Eleven*, приносит свои плоды. После объявления компанией *7-Eleven* в 1990 году о своем банкротстве дела этой компании в прошлом году заметно изменились к лучшему: объем продаж увеличился на 12%, а прибыль повысилась на 66%.

Универсамы широкого профиля, или супермагазины (superstore), 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 объединение 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: свежеспеченный 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, в настоящее время располагает уже почти двумя тысячами таких магазинов по всему миру, что составляет свыше 70% от их общего количества в США.⁶

Универсам широкого профиля, или супермагазин. Магазин, по размерам примерно в два раза превосходящий обычный универсам, предлагающий широкий ассортимент продовольственных и непродовольственных товаров, а также ряд дополнительных услуг.

В последние годы наблюдается рост особой разновидности супермагазинов, которая носит название “убийцы товарных категорий” (*category killer*). Их основная особенность в том, что они располагаются в огромных, напоминающих ангары, помещениях, предлагают огромный ассортимент товаров одной категории и укомплектованы высококвалифицированным персоналом. “Убийцы товарных 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)*, крупнейший 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.

“Убийцы товарных категорий”. Огромные магазины, предлагающие широкий ассортимент товаров определенной категории и использующие высококвалифицированный персонал.

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.*

Маркетинг в действии 13.1

Wal-Mart: крупнейшая в мире сеть розничной торговли

Wal-Mart — крупнейшая в мире сеть розничной торговли. Кроме того, *Wal-Mart* соперничает с компанией *ExxonMobil* за право носить звание крупнейшей в мире компании. *Wal-Mart* — невообразимо огромная компания. Ее объем продаж составил в прошлом году 316 млрд. долл. Этот показатель потрясает воображение! Между прочим, это в 1,7 раза больше, чем у *Costco*, *Target*, *Sears/Kmart*, *JC Penney* и *Kohl's* вместе взятых.

Wal-Mart — продавец “номер 1” в нескольких категориях товаров, в том числе бакалейных товаров, детских игрушек, компакт-дисков, а также товаров по уходу за домашними животными. *Wal-Mart* продает больше предметов готовой одежды, чем *Gap* и *Limited* вместе взятые, и почти в два раза больше бакалейных товаров, чем *Kroger*, ведущая компания розничной торговли, специализирующаяся исключительно на продаже бакалейных товаров. В это трудно поверить, но *Wal-Mart* продает 30% одноразовых полотенец, реализуемых ежегодно на территории Соединенных Штатов, 30% товаров по уходу за волосами, 26% зубной пасты и 20% продуктов питания для домашних животных. В среднем около 30 миллионов человек посещают магазины *Wal-Mart* каждую неделю.

Трудно оценить влияние *Wal-Mart* на американскую экономику. *Wal-Mart* — крупнейший работодатель в Соединенных Штатах. Каждый 230-й житель Соединенных Штатов, включая мужчин, женщин и детей, является “партнером” *Wal-Mart*; деятельность этих людей так или иначе связана с бизнесом, которым занимается *Wal-Mart*. В один из дней 2003 года объем продаж *Wal-Mart* составил 1,52 млрд. долл., превысив ВВП 26 стран мира. Согласно данным одного исследования именно *Wal-Mart* обеспечивала 25% рекордно высоких темпов роста производительности труда, которые демонстрировались Соединенными Штатами в 90-е годы прошлого века. Авторы другого исследования пришли к выводу, что за счет применения низких цен в своих магазинах и влияния на уровень цен, устанавливаемых конкурентами в своих магазинах, *Wal-Mart* сэкономила американским потребителям 263 млн. долл. в одном лишь 2004 году, т.е. 2329 долл. на каждую семью.

В чем же секрет столь впечатляющего успеха *Wal-Mart*? Она твердо придерживается своего знаменитого предложения ценности: “Неизменно низкие цены — всегда!” Миссия *Wal-Mart* заключается в “снижении стоимости жизни во всем мире”. Чтобы выполнить свою миссию, *Wal-Mart* предлагает своим клиентам широкий выбор тщательно отобранных товаров, продаваемых по ценам, которые не может позволить себе подавляющее большинство конкурентов *Wal-Mart*. Никакая другая компания розничной торговли не подошла так близко к овладению концепциями “ежедневно низких цен” и “покупки всего необходимого в одном магазине”. Вот что говорит по этому поводу один аналитик: “Кредо этой компании формулируется достаточно просто: быть агентом для своих клиентов, т.е. выяснить, чего они хотят, и продавать им соответствующие товары по минимально возможному ценам”. Говорит президент и главный исполнительный директор *Wal-Mart*: “Мы буквально одержимы стремлением доставлять потребительскую ценность нашим клиентам”.

Каким образом *Wal-Mart* зарабатывает прибыль при столь низких ценах? Ответ на этот вопрос обезоруживающе прост: *Wal-Mart* — это чрезвычайно экономичный механизм распределения. У *Wal-Mart* самая экономичная структура себестоимости в отрасли. Низкие затраты позволяют этому гиганту розничной торговли, устанавливая низкие цены, получать значительную прибыль. Например, на рынках, на которых появляется

Wal-Mart, цены бакалейных товаров снижаются в среднем на 10–15%, а цены на продукты питания в магазинах *Wal-Mart* в среднем на 20% ниже, чем в бакалейных магазинах ее конкурентов. Низкие цены привлекают больше посетителей, что обеспечивает большие объемы продажи, делая *Wal-Mart* более эффективной компанией и давая ей возможность снижать цены еще больше.

Низкие затраты *Wal-Mart* являются в значительной степени результатом высококвалифицированного руководства и применения самых передовых технологий. В штаб-квартире *Wal-Mart* (г. Бентонвиль, шт. Арканзас) находится компьютеризованная система связи, которой позавидовало бы Министерство обороны США. Эта система связи позволяет менеджерам *Wal-Mart* по всей стране практически мгновенно получать самые свежие данные о продажах и прочую оперативную информацию. А огромные, полностью автоматизированные распределительные центры *Wal-Mart*, используя самые современные технологии, обеспечивают эффективное снабжение магазинов этой компании.

Кроме того, низкие затраты *Wal-Mart* обуславливаются ее способностью закупать товары по минимально возможным ценам. Эта компания славится своим умением выторговывать у своих поставщиков товар по самой выгодной для себя цене. «Не надейтесь на свое обаяние и умение вести переговоры, — говорит руководитель отдела продаж одного из поставщиков *Wal-Mart* после своего посещения одного из закупочных офисов этой компании. — Появившись в одной из маленьких и чрезвычайно скромно мебелированных комнат этого офиса, вы тотчас же натолкнетесь на жесткий взгляд хозяина этого кабинета, и любые ваши попытки диктовать собственные условия заранее обречены на неудачу — вам все равно придется «скостить» цену. Это чрезвычайно целеустремленные люди, которые пользуются своей влиятельностью куда эффективнее, чем кто-либо другой в Америке».

Некоторые критики утверждают, что *Wal-Mart* оказывает слишком большое давление на своих поставщиков — настолько большое, что это создает реальную угрозу бизнесу поставщиков *Wal-Mart*. Сторонники *Wal-Mart*, однако, парируют такие выпады в сторону *Wal-Mart* тем, что подобные действия компании идут на пользу потребителям, заставляя поставщиков заботиться о повышении своей эффективности. «*Wal-Mart* — жесткая и требовательная компания, однако она проявляет исключительную честность по отношению к своим поставщикам, — говорит один отраслевой консультант. — *Wal-Mart* заставляет производителей действовать совместно в интересах потребителей».

Несмотря на невероятные успехи *Wal-Mart*, достигнутые этой компанией на протяжении последних четырех десятилетий, некоторые аналитики замечают ряд изъянов в неприступной, на первый взгляд, крепости, которую построила *Wal-Mart*. Например, объемы продажи *Wal-Mart* растут более медленными темпами, чем у *Target* и некоторых других конкурентов, что оказывает отрицательное влияние на цену акций этой компании. Для многих потребителей с относительно высоким уровнем доходов *Wal-Mart* представляется откровенно старомодной и даже несколько убогой по сравнению с более молодой, поворотливой и энергичной *Target*. «Многие из зажиточных клиентов приходят в этот магазин за овощами, крупами, стиральными порошками и т.п., но проявляют интерес к таким более дорогостоящим товарам, как одежда и потребительская электроника», — говорит один аналитик.

Таким образом, чтобы ускорить темпы своего роста и расширить свою клиентскую базу за счет привлечения более зажиточных потребителей, *Wal-Mart* недавно начала вносить в свой имидж некоторые коррективы. В частности, *Wal-Mart* начала приводить в порядок свои магазины, придавая им более привлекательный вид, и расширять ассортимент за счет добавления новых товаров более высокого качества. Например, во

многих городских магазинах *Wal-Mart* сейчас можно встретить высококачественную потребительскую электронику, начиная с плазменных телевизоров *Sony* и заканчивая компьютерами-ноутбуками *Toshiba* и iPod-ами от *Apple*. Кроме того, компания решила расширить линейку изделий готовой одежды, продаваемой в ее магазинах, за счет включения более стильных моделей от таких известных брендов, как *Metro 7* и *George* дизайнера Марка Айзена.

Кроме того, компания решила раскошелиться на более стильную и привлекательную рекламу. Ушли в прошлое набившие оскомину рекламные ролики с вечно улыбающимися лицами, пытавшимися соблазнить нас неизменно низкими ценами. На их место пришла реклама, подозрительно похожая на рекламу, используемую *Target*. Возможно, это объясняется тем, что нынешний руководитель маркетингового отдела *Wal-Mart* — и архитектор перестройки имиджа этой компании — двадцать лет работал в маркетинговом отделе *Target*.

Однако даже с учетом своего обновленного (и ориентированного на более заботливых потребителей) имиджа *Wal-Mart* отнюдь не намерена отказываться от своего фундаментального предложения ценности: “Неизменно низкие цены — *всегда!*” В конце концов, *Wal-Mart* всегда была и останется сетью магазинов сниженных цен. И несмотря на некоторые временные трудности непреклонно движется по маршруту, конечная цель которого — стать первой в мире корпорацией стоимостью триллион долларов. Это заставляет некоторых наблюдателей сомневаться в том, удастся ли *Wal-Mart* в будущем сохранить свое особое позиционирование и свою исключительную ориентацию на клиента. Руководители *Wal-Mart* клянутся, что в этом смысле ничего не изменится. О какой бы стране ни шла речь, декларируемой политикой *Wal-Mart* остается забота о своих клиентах и твердое обещание, что в любом магазине этой компании они и впредь смогут приобрести все, что им понадобится. Вот что говорит по этому поводу один из руководителей *Wal-Mart*: “С нашей компанией все будет в порядке до тех пор, пока мы будем помнить о своей ответственности перед клиентом”.

Источники. Цитаты и прочая информация заимствованы из следующих публикаций: Bill Saporito and Jerry Useem, “One Nation Under Wal-Mart”, *Fortune*, March 3, 2003, pp. 65–78; Don Longo, “Wal-Mart on Its Way to Becoming the First Trillion Dollar Corporation”, *Retail Merchandiser*, March 2005, p. 7; Pallavi Gogoi, “Wal-Mart Gets the Fashion Bug”, *BusinessWeek Online*, October 7, 2006, этот материал получен на Web-сайте www.businessweek.com; Luke Boggs, “Why I’m Fighting for Wal-Mart”, *DSN Retailing Today*, December 19, 2005, p. 11; “The Fortune 500”, *Fortune*, April 17, 2006, pp. F1–F3; Theresa Howard, “Ads Try to Expand Customer Base”, *USA Today*, February 21, 2006; Stuart Elliott and Michael Barbaro, “Wal-Mart on the Hunt for an Extreme Makeover”, May 4, 2006, pp. C1, C13; Robert Berner, “Fashion Emergency at Wal-Mart”, *BusinessWeek*, July 31, 2006, p. 67; и www.walmartstores.com, January 2007.

Относительный уровень цен

Предприятия розничной торговли можно классифицировать и по относительному уровню цен, устанавливаемому их владельцами (см. табл. 13.1). 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.

Магазин сниженных цен (discount store) 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 за счет размещения своих магазинов 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 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, поэтому выросли как издержки, так и цены. В наши дни в сфере розничной торговли доминирующее положение занимают ведущие магазины сниженных цен, такие как *Wal-Mart* (см. врезку “Маркетинг в действии 13.1”).

Магазин сниженных цен. Предприятие розничной торговли, которое торгует стандартными товарами по более низким ценам за счет снижения торговых наценок и увеличения объема продаж.

Как говорится, свято место пусто не бывает, и пока магазины сниженных цен занимались улучшением своего имиджа, что потребовало от них немалых средств, их нишу, которая обозначается как “низкие цены — большие объемы сбыта”, стали заполнять представители “новой волны” в розничной торговле — **магазины уцененных товаров (off-price retailer)**. 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*.

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.

Частные магазины уцененных товаров (independent off-price retailer) принадлежат независимым предпринимателям и управляются ими либо представляют собой отделения более крупных корпораций розничной торговли.

Частные магазины уцененных товаров. Предприятия розничной торговли по заниженным ценам, которыми владеют и управляют независимые предприниматели; иногда они являются подразделениями более крупных розничных торговцев.

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 *TJ Maxx* и *Marshall's* (принадлежат группе компаний *TJX Companies*), а также Web-продавцов, таких как *Overstock.com*.

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.

Заводскими магазинами (*factory outlet*) владеют и управляют производители товаров, которые обычно предлагают для продажи излишки или остатки товарных запасов производства, незавершенные изделия либо некондиционные товары.

В качестве примеров можно привести магазины таких известных производителей, как *Liz Claiborne*, *Levi Strauss*, *Carters* и ряда других. Иногда несколько таких торговых точек объединяются, образуя *заводские торговые ряды* и *мелкооптовые торговые центры*, которые предлагают широкий выбор товаров по цене, которая приблизительно на 50% ниже розничной. Заводские 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. К числу центров мелкооптовой торговли относятся, в частности, *Nordstrom Rack*, *Neiman Marcus Last Call Clearance Centers* и *Off 5th* (торговые пункты *Saks Fifth Avenue*). Заводские торговые ряды представляют собой самый быстрорастущий вид розничной торговли.

Эта форма организации розничной торговли стремительно развивается, сокращая таким образом разрыв между заводскими магазинами и более традиционными розничными торговцами. С сокращением разрыва уменьшаются скидки в заводских магазинах. Однако все большее число заводских торговых рядов в наши дни занимается продажей таких известных брендов, как *Coach*, *Polo*, *Ralph Lauren*, *Dolce & Gabbana*, *Giorgio Armani*, *Gucci* и *Versace*, 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, как добавляют они, их магазины расположены на значительном удалении от городских районов и потребителям сложнее до них добираться. Как бы там ни было, универмаги озабочены ростом количества покупателей, готовых в выходные дни отправиться за город, чтобы запастись марочными товарами со значительной выгодой для своего бюджета.

Склады-клубы (warehouse club), иногда 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 25–50 долл. В качестве примеров можно привести клубы оптовиков *Sam's Wholesale Club*, *Costco* и *BJ's*. 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 холодные 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!

Несмотря на то что на склады-клубы приходится лишь около 8% совокупного объема розничных продаж в Соединенных Штатах, в последние годы они развиваются достаточно высокими темпами. Эта категория розничных торговцев ориентируется не только на потребителей с низким уровнем доходов, которые стремятся сэкономить, покупая лишь самое необходимое и не позволяя себе каких-либо излишеств, но и на все остальные группы потребителей, приобретающих достаточно широкий спектр товаров, начиная с самого необходимого и заканчивая всевозможными безделушками. Рассмотрим пример *Costco*, крупнейшего в стране розничного торговца складского типа.

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.

Costco символизирует собой сегмент розничной торговли, где высококачественные товары можно приобрести со значительной скидкой. Это крупнейший в Соединенных Штатах продавец изысканных вин (в том числе таких марок, как *Chateau Cheval-Blanc Bordeaux* по цене \$229,99 за бутылку) и жареных цыплят (55 тысяч тушек в день). В прошлом году компания продала 45 миллионов “хот-догов” по цене 1,50 долл. каждый и 60 тысяч карат бриллиантов, причем цена некоторых из них достигала 100 тыс. долл. *Costco* даже выставила на продажу на своем Web-сайте (*Costco.com*) одно из полотен Пабло Пикассо, назначив за него смешную цену — 129 999,99 долл.! Молодые яппи покупают здесь самые модные “прикиды”. В *Costco* все чаще захаживают те, кому отнюдь не приходится экономить каждый цент.

Были времена, когда подавляющую массу посетителей магазинов ценных товаров составляли люди, занимающие низшие ступени социальной лестницы. Однако в наши дни склады-клубы привлекают особую категорию потребителей, которые являются, по определению одного консультанта по розничной торговле, поклонниками так называемой “новой роскоши”. Вме-

сто наручных часов TAG Heuer они предпочитают покупать наручные часы Seiko; вместо клюшек для гольфа Callaway они предпочитают покупать клюшки Jack Nicklaus; а вместо кофе от Starbucks они покупают кофе Maxwell House. Они готовы заплатить втридорога за вещь, которая наполняет их сердце гордостью, хотя могли бы купить ее гораздо дешевле, не прикладывая для этого особых усилий. В то же время они гонятся за дешевыми марками таких товаров, как бумажные полотенца, стиральные порошки и витамины. Ориентируясь на этот быстрорастущий сегмент, Costco процветает. «Подобное поведение определенной категории покупателей представляет собой одну из наиболее интересных тенденций нашего времени, — говорит упомянутый выше консультант по розничной торговле. — Явление, получившее название «новая роскошь», открывает перед складами-клубами новые возможности»⁷

Организация розничной торговли

Хотя многие предприятия розничной торговли принадлежат отдельным собственникам, все заметнее 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. 13.2.

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.

Корпоративная сеть магазинов (*chain stores*) представляет собой 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. 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 к большему числу магазинов и огромному количеству товаров.

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 из этих форм — *добровольная сеть* — представляет собой группу поддерживаемых оптовыми торговцами независимых розничных торговцев, которые обязуются осуществлять совместные закупки и общий сбыт товаров. Вторая форма кон-

трактного соглашения — *кооператив розничных торговцев* — представляет собой группу розничных торговцев, которые объединяются для создания совместного централизованного оптового 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, устанавливать розничные цены на том же уровне, что и корпоративные сети.

ТАБЛИЦА 13.2. Основные типы организаций розничной торговли

Тип организации	Описание	Примеры
Корпоративные сети магазинов	Два или несколько 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	<i>Tower Records, Fayva</i> (производство обуви), <i>Pottery Barn</i> (столовая посуда и предметы мебели)
Добровольные сети розничных торговцев	Финансируемые оптовиком группы независимых розничных торговцев, которые занимаются оптовыми закупками и совместной торговлей	Союз независимых бакалейщиков (Independent Grocers Alliance — IGA), <i>Do-It Best Hardwares, Western Auto, True Value</i>
Розничные кооперативы	Группы, состоящие из независимых розничных торговцев, объединившихся на кооперативных началах для проведения коллективных закупок. Они входят в объединение, которое занимается организацией закупок и мероприятий по стимулированию сбыта	Объединенные бакалейщики (Associated Grocers), <i>ACE</i> (производство компьютерного оборудования)
Франчайзинговые организации	Контрактное партнерство между франчайзером (которым может быть производитель, оптовый торговец или организация услуг) и франчайзи (независимыми предпринимателями, которые покупают право владеть и управлять одним или больше подразделением франчайзинговой системы). Обычно деятельность франчайзинговой организации основывается на некоем уникальном продукте, услуге, способе ведения бизнеса, на торговой марке, патенте или же на деловой репутации франчайзера	<i>McDonald's, Subway, Pizza Hut, Jiffy Lube, Meineke Mufflers, 7-Eleven</i>

Окончание табл. 13.2

Тип организации	Описание	Примеры
Торговые конгломераты	Любое объединение, состоящее из различных типов предприятий розничной торговли. Централизованно координируется их деятельность в сфере распространения и управления	<i>Limited Brands</i>

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.

Франчайзинг (franchise) 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 каждым независимым 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 которого является фирма, продающая привилегию. Наибольшее распространение франчайзинговые организации получили в сфере общественного питания, среди мотелей, бензозаправочных станций, магазинов видеокассет, центров здоровья и фитнес-центров, фирм по прокату автомобилей, салонов-парикмахерских, агентств по продаже недвижимости и бюро путешествий и во многих других областях розничной торговли товарами и услугами.

Однако франчайзинг включает в себя гораздо больше, чем фитнес-центры и предприятия сферы общественного питания. Франчайзинговые организации в наши дни готовы удовлетворить практически любую потребность людей. Франчайзи *Franchiser Mad Science Group* занимаются реализацией научных программ для школ, скаутских отрядов и вечеринок в честь дня рождения. *Mr. Handyman* оказывает ремонтные услуги для домовладельцев, а *Merry Maids* специализируется на уборке жилых помещений.

Франчайзинговые организации, на которых владельцы независимых компаний когда-то смотрели, как на выскочек, сейчас обеспечивают до 40% всего объема розничной торговли в Соединенных Штатах. Прогуливаясь по какому-нибудь городскому району или проезжая в автомобиле по улицам пригорода, в наши дни

практически невозможно не заметить вывески *McDonald's*, *Subway*, *Jiffy Lube* или *Holiday Inn*. Один из самых известных и наиболее успешных франчайзеров, компания *McDonald's*, сейчас располагает примерно 32 тысячами магазинов в 119 странах. Каждый день она обслуживает почти 50 миллионов клиентов, а ее годовой совокупный объем продаж превышает 39 млрд. долл. Примерно 58% ресторанов *McDonald's*, разбросанных по всему миру, принадлежат франчайзи, которые обеспечивают их эксплуатацию. Быстро набирает обороты и такая франчайзинговая организация, как *Subway Sandwiches and Salads*, которая располагает более чем 26 тысячами магазинов в 85 странах, в том числе 20 тысячами магазинов в Соединенных Штатах.⁸

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 примера можно привести торговый конгломерат *Limited Brands*, в который входят *The Limited* (модные модели женской одежды), *Express* (стильная мужская и женская одежда, продаваемая под частными торговыми марками), *Victoria's Secret* (гламурное нижнее белье и косметика), *Bath & Body Works* (натуральные, но роскошные косметические товары и товары для ухода за телом) и *The White Barn Candle Company* (освежители воздуха для дома и декоративные изделия). 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.

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 кредитными карточками. 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 легко 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 обслуживания, многие универмаги немедленно делают то же самое. Сове-

менный 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 это одна из основных причин, вынуждающих сегодня многих розничных торговцев переосмысливать свои маркетинговые стратегии.

На рис. 13.1 приведены основные типы маркетинговых решений розничных торговцев. Эти решения заключаются в выборе *целевых рынков и позиционировании на них, ассортимента товаров и услуг, диапазона цен товаров и услуг; методов продвижения и местоположения торгового предприятия.*

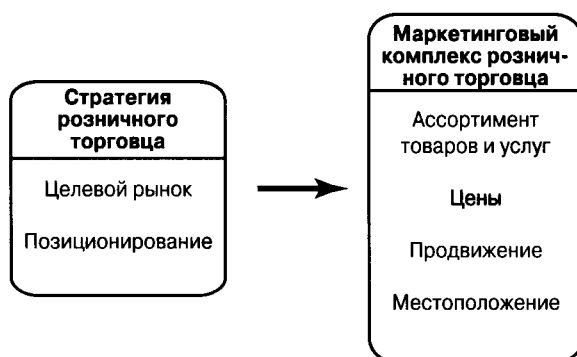


Рис. 13.1. Маркетинговые решения розничного торговца

Выбор целевого рынка и позиционирование на нем

Самым важным стратегическим решением розничного торговца остается выбор целевых рынков 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 по поводу 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, отличают четкое определение границ своих рынков и уверенное удержание своих позиций на них. Вот только один из подобных примеров. *Wal-Mart*

четко позиционирует себя как сеть магазинов низких цен. Результаты одного из недавно проведенных опросов, в ходе которого выяснялось запоминание потребителями слоганов разных американских брендов, показали, что 67% потребителей ассоциируют *Wal-Mart* с его традиционным лозунгом “Неизменно низкие цены — *всегда!*” Коэффициент узнаваемости *Sprite*, которая заняла второе место, составляет 35%.⁹

Если такому гиганту, как *Wal-Mart*, удалось столь основательно утвердиться на позиции низких цен, то на что остается надеяться другим магазинам, торгующим по сниженным ценам? Им остается надеяться лишь на правильный выбор целевых сегментов и удачное позиционирование. Например, вместо того чтобы вступать в непосредственную конкуренцию с *Wal-Mart*, *Target*, или *Target* (“Тарзай”), как называют его многие поклонники этой торговой сети, процветает, ориентируясь на нишу “торговли по сниженным ценам для зажиточных людей”. Тем не менее именно это, на первый взгляд, весьма странное словосочетание символизирует собой тот вариант позиционирования, который принес успех *Target*. Торговая сеть *Target* стала второй по величине сетью розничной торговли по сниженным ценам в Соединенных Штатах, предлагая своим клиентам сниженные цены в сочетании с изысканным стилем и дизайном своих торговых помещений и высококачественным обслуживанием посетителей. Позиционирование *Target* (“рассчитывай на большее, плати меньше”) обособляет эту компанию розничной торговли от *Wal-Mart* и подчеркивает ее преимущества по сравнению с *Wal-Mart*.

Точно так же торговая сеть *Petco*, специализирующаяся на розничной продаже корма и предметов ухода за домашними животными и позиционирующая себя как компанию для состоятельных клиентов, эффективно конкурирует с такими мощными компаниями, как *Wal-Mart* и *PetSmart*, придерживающимися принципа неизменно низких цен.

Все большее число американцев, значительную долю которого составляют представители так называемого “поколения X”, не торопящиеся рожать и воспитывать детей, а также “бэби-бумеры”, дети которых уже давно разлетелись по собственным гнездам, начинают относиться к домашним животным, как к “детям, покрытым шерстью”. В последние годы “отношение людей к домашним животным резко изменилось”. Как говорит один из руководителей компании *Petco*, 55% домашних собак в наши дни спят в постели со своими хозяевами. Один из отраслевых консультантов добавляет, что сейчас люди “тратят все больше денег на покупку «легкомысленных» товаров, например вещей, которые могут понравиться их домашним любимцам”.

Подобная тенденция, конечно же, на руку (или “на лапу”?) всем домашним любимцам. Однако она выгодна не только им, но и *Petco*. Десять лет тому назад *Petco* зарабатывала большую часть своих прибылей на продаже продуктов питания. Сегодня две трети ее доходов поступают от оказания таких услуг, как уход за домашними животными и их дрессировка, а также от продажи таких специализированных товаров, как зубная паста с запахом мяса (по цене 7,50 долл. за тюбик) и препараты с запахом феромона для снижения стресса. Этот сдвиг в сторону более дорогостоящих предложений помог *Petco* избежать пря-

мого столкновения с *Wal-Mart*, которая все громче заявляет о себе как продавце товаров для домашних животных. Из 10 тысяч предложений компании *Petco* лишь 40 “пересекаются” с предложениями *Wal-Mart*. А ориентация *Petco* на более состоятельных клиентов обеспечила этой компании более высокий уровень условно-чистой прибыли, чем у *PetSmart*, которая ориентируется в большей степени на поставки для складов. Столь удачный выбор целевых сегментов и позиционирования позволяют *Petco* вот уже 12 лет кряду демонстрировать темпы роста доходов, измеряющиеся двузначными величинами.¹⁰

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 — 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 бывают собственные торговые марки розничного торговца либо широко распространенные марки товаров, на продажу которых он имеет исключительные права. Например, компания *Saks* обладает исключительными правами на продажу моделей одежды широко известных домов мод. Она также предлагает собственные, частные товарные линейки — коллекции *Saks Fifth Avenue Signature, Classic* и *Sport*.¹¹

Еще одна стратегия заключается в том, чтобы поразить воображение потребителей, предложив им что-то совершенно неожиданное, производящее эффект разорвавшейся бомбы. Так, компания *Bloomingdale* организует грандиозные захватывающие шоу, на которых предлагаются товары из определенной страны, например Индии или Китая. Кроме того, компания может предложить своим покупателям неожиданный ассортимент товаров (например, компания *Costco* предлагает неожиданный ассортимент из второсортных товаров и товарных излишков, а также время от времени 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, позволяющих магазину занять свое особое место среди других аналогичных торговых заведений. Компания *Home Depot* предлагает покупателям, которые любят мастерить своими руками, комплекс услуг, начиная с курсов “Как сделать своими руками...” и заканчивая собственной кредитной карточкой. Компания *Nordstrom* обещает “проявлять заботу о клиентах, чего бы это ни стоило ей”.

Еще один элемент “товарного арсенала” заведения розничной торговли — это 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, магазины компании *Apple* — чрезвычайно привлекательные и соблазнительные для покупателей места. По словам одного аналитика, эти магазины являются “представлением о будущем человечества в стиле Стэнли Кубрика — будущем, напичканном всевозможной техникой в ослепительно белых и приглушенно-серебристых тонах”.¹² Магазин производит впечатление очень чистого, светлого и просторного помещения, насквозь проникнутого особым стилем *Apple*, ярким проявлением которого являются такие изделия, как *Apple iPod* и *Mac PC*. Посетителям магазина предлагается подольше задержаться здесь, испытать в деле выставленную здесь технику и вдоволь насладиться чудесами новейших технологий. Вот что говорит об особой атмосфере, царящей в магазинах компании *Apple*, один из постоянных покупателей.

Для меня этот магазин стал чем-то вроде второго дома или, как я в шутку называю его, “моей родной пещерой”. Каждый раз, заходя в этот магазин, я застреваю там на несколько часов. Когда я устаю ходить по его огромным залам, я усаживаюсь за любой из терминалов, установленных в нем, ввожу свой “логин” и пароль и просматриваю корреспонденцию, поступившую мне по электронной почте. Я могу беспрепятственно “бродить” в *World Wide Web*, мгновенно обмениваться сообщениями со своими друзьями или искать и покупать нужные мне товары через Интернет (могу, например, купить в Интернет-магазине *Apple* новый *iPod* или *Mac PC*). Никто меня не торопит и не подталкивает в спину. Одним словом, я чувствую себя как дома, в своей собственной комнате (правда, комнате циклопических размеров), где можно спокойно усеть-

ся перед экраном домашнего кинотеатра и посмотреть новый фильм, ознакомиться с новыми программными продуктами для Mac PC, коробки с которыми аккуратно расставлены на полках, с новыми книгами и журналами, пройтись вдоль рядов плазменных мониторов, на которых прокручиваются видеоролики с трейлерами Pixar, послушать музыку, которая доносится из динамиков, подключенных к iPod-ам, усесться в стильное кресло (изготовленное в форме полого шара) и поиграть на iMac или подойти к так называемой “стойке для гения” и получить ответы на интересующие меня технические вопросы у эксперта *Apple* (который, как показывает опыт, готов дать квалифицированный совет по любому вопросу, который может возникнуть у пользователя техники этой компании). Вот почему я каждый раз подолгу засиживаюсь в магазинах *Apple*. Вообще говоря, я написал часть этого эссе на “лэптопе” MacBook, восседая в одном из стильных кресел *Apple*. То, что этот материал я писал с ощущением полного комфорта, является ярким свидетельством благоприятной атмосферы, которую компании *Apple* удалось создать в своих магазинах.¹³

Нет ничего удивительного в том, что магазины компании *Apple* “становятся местом настоящего паломничества для все большего числа людей”, как говорит один аналитик. “Эти магазины посещают до 10 тысяч человек в неделю, или 18,1 миллионов человек в год”. Для сравнения: более “скучные” магазины компании *Gateway* посещают в среднем лишь 250 человек в неделю.

Другие компании розничной торговли практикуют так называемую “эмпирическую торговлю, или торговлю, основанную на опыте”. В магазине *REI* потребителям предоставляется возможность проверить качество альпинистского снаряжения, взобравшись на огромную искусственную скалу, устроенную непосредственно в помещении магазина, а в надежности и непромокаемости плащей Gore-Tex покупатели могут удостовериться, испытав на себе действие искусственного ливня, имитируемого в специальных камерах этого магазина. Покупателям, оказавшимся в магазине *Lifestyles Spa*, расположенном в Ван-Ньюисе, штат Калифорния, предлагается явиться в следующий раз в плавках или купальнике, чтобы испытать на практике качество оборудования для ванных комнат, постоять под теплым душем или окунуться в “джакузи”. Аналогично компания *Maytag* спроектировала ряд своих магазинов по типу “испытай, прежде чем купить”. В этих магазинах товары, производимые компанией, помещены в среду своего предполагаемого использования (например, на домашней кухне или в прачечной), что дает возможность покупателям испытать эти товары в обстановке, максимально приближенной к реальной. Например, они могут испытать приглянувшуюся им стиральную машину в действии, испечь десяток пирожных или прислушаться к работающей посудомоечной машине, чтобы оценить, не слишком ли сильно она шумит.¹⁴

Все чаще компании розничной торговли превращают свои магазины в настоящие театры, которые погружают покупателей в необычную, восхитительную среду “шопинга”. Например, магазины компании *Cabela*, специализирующейся на продаже товаров для активного отдыха, очень похожи на музеи естественной истории, которые должны понравиться любителям туризма ничуть не меньше, чем магазины

как таковые (см. врезку “Маркетинг в действии 13.2”). А огромный магазин *Mall of America* вблизи Миннеаполиса представляет собой подлинное царство отдыха и развлечений, которое привлекает до 42 миллионов посетителей в год. Под одной крышей здесь размещается 520 специализированных магазинов, около 50 ресторанов, зал бракосочетаний, через который уже прошло свыше 4 тысяч пар новобрачных, университетский городок, огромный центр *LEGO Imagination Center*, ледовый каток, аквариум, миниатюрное поле для игры в гольф и аттракцион под названием “Подводные приключения”, в котором участвуют сотни разнообразных обитателей морских глубин, в том числе дельфины. Посетители, которые устали от ходьбы по этому колоссальному торговому центру, могут зайти в комнату отдыха, снабженную хорошей звукоизоляцией, и, усевшись в удобное кресло, провести здесь какое-то время или даже вздремнуть. Пребывание в такой комнате обойдется вам в 70 центов за минуту.¹⁵

Все это подтверждает, что магазины розничной торговли представляют собой нечто большее, чем просто “товары в ассортименте”. Они представляют 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, остается решающим фактором 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 эти факторы нельзя. 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). Так, в магазине одежды *Vijan*, который находится в Беверли-Хиллз, установлены очень высокие цены: мужские костюмы стоят не меньше 1 тыс. долл., носки можно купить за 50 долл., шелковые галстуки — за 375 долл., жилетки из страусиной кожи — за 19 тыс. долл. и обувь — от 400 долл. Политика этого магазина (выражаемая формулой “только по договоренности с клиентом”) направлена на то, чтобы его состоятельные клиенты не испытывали какого-либо дискомфорта с такими ценами. Вот что говорит по этому поводу г-н Байджан (*Vijan*): “Если кто-либо из наших клиентов, придя в магазин, намерен раскошелиться на 400 тыс. долл., разве он не вправе рассчитывать на максимум внимания с моей стороны?”¹⁶ Магазин *Vijan* продает небольшие объемы товаров, но с каждой продажи получает приличный доход. Совсем наоборот обстоят дела у компании *T.J. Maxx*: она продает фирменную одежду со скидкой, поэтому с каждой продажи товара компания получает меньший доход, но зато объем товарооборота у нее больше, чем в *Vijan*.

Кроме того, розничный торговец должен принять решение относительно того, в какой степени он намерен использовать мероприятия по стимулированию сбыта и прочие ценовые методы продвижения товаров. Некоторые из компаний розничной торговли вообще не пользуются ценовыми методами продвижения товаров, предпочитая конкурировать по таким показателям, как качество товаров и услуг, а не цена. Например, невозможно даже представить, чтобы в магазине *Vijay* проводилась акция “два по цене одного”. Другие компании розничной торговли практикуют метод “*низких-высоких*” цен — повседневно высокие цены в сочетании с частым проведением мероприятий по стимулированию сбыта и прочих ценовых методов продвижения товаров с целью увеличения притока посетителей в свои магазины, распродажи неходовых товаров, создания имиджа магазина, торгующего по низким ценам, или привлечения клиентов, которые купят другие товары за полную их цену. Часть компаний — такие, как *Wal-Mart*, *Costco*, *Home Depot* и некоторые другие компании массовой розничной торговли — практикуют *повседневно низкие цены* (*everyday low pricing* — EDLP), т.е. постоянное применение низких цен и относительно редкое использование распродаж или скидок. Какая из этих стратегий является наилучшей, зависит от маркетинговой стратегии конкретной компании и подходов к установлению цен, практикуемых ее конкурентами.¹⁷

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, процедура торжественного открытия магазина, празднование каких-либо знаменательных событий, издание информационных бюллетеней и специальных журналов, а также благотворительная деятельность. Кроме того, большинство компаний розничной торговли создают собственные Web-сайты, содержащие полезную информацию для клиентов и зачастую позволяющие совершать покупки непосредственно через Интернет.

Выбор места расположения магазинов

Розничные торговцы считают, что три фактора выступают залогом успеха в их деятельности — *местоположение, местоположение и еще раз местоположение!* Именно местоположение 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. Например, компания *Apple Computer* размещает свои магазины в фешенебельных торговых центрах и местах сосредоточения ультрамодных торговых предприятий — таких, как знаменитая “Миля чудес” на Мичиган-авеню в Чикаго или на Пятой авеню в Манхэттене, — а вовсе не на окраинах городов (где аренда помещений обходится значительно дешевле) и рядом с магазинами, торгующими по сниженным ценам. Конечно же, мелкие розничные торговцы занимают те места, которые они могут найти сами или им предоставляют. Крупные же розничные торговцы уделяют особенно большое внимание выбору месторасположения своих предприятий, используя для этого самые современные методы.

Маркетинг в действии 13.2

Cabela's: как пробудить интерес к совершению покупок у людей, которые не выносят хождения по магазинам

На первый взгляд, компания *Cabela's*, специализирующаяся на розничной торговле товарами для активного отдыха и туризма, нарушает все правила розничной торговли. Она размещает свои магазины в малоприметных местах, находящихся далеко в стороне от крупных и оживленных торговых центров, — местах наподобие Сиднея, шт. Небраска, Прейри-ду-Чиен, шт. Висконсин, Данди, шт. Мичиган, Лехи, шт. Юта, и Оуатонна, шт. Миннесота. Более того, *Cabela's* ориентируется на клиентов, которые терпеть не могут ходить по магазинам! Типичный клиент компании *Cabela's* — это мужчина, который ведет затворнический образ жизни и увлекается туризмом. Более того, это человек, страстно увлекающийся туризмом и активным отдыхом на природе, избегающий больших скоплений людей и, естественно, походов по магазинам.

Так чем же объясняются столь впечатляющие успехи компании *Cabela's*? За последние десять лет *Cabela's* превратилась из популярной компании, торгующей по каталогам и выполняющей заказы по почте, в одного из самых успешных розничных торговцев Соединенных Штатов. Несмотря на то что магазины этой компании зачастую находятся далеко в стороне от проторенных маршрутов, которыми движется основная масса покупателей, покупатели валом валят в ее 15 супермаркетов (скоро их число увеличится до 30), чтобы приобрести охотничье снаряжение, рыболовные снасти и туристическую экипировку. Через типичный магазин *Cabela's* проходит за год до 4,4 миллионов покупателей — в среднем 40 тысяч покупателей по субботам и от 50 до 100 тысяч в праздничные дни. Половина клиентов *Cabela's* проезжает на своих автомобилях 100 миль и больше, чтобы попасть в магазины этой компании, а некоторые преодолевают для этого 350 миль. Некоторые школы даже организуют автобусные экскурсии своих воспитанников в магазины *Cabela's*.

По сути, магазины *Cabela's* стали настоящими местами паломничества туристов. Магазин этой компании в штате Мичиган является крупнейшим магазином по продаже туристического снаряжения в данном штате, через который проходит свыше 6 миллионов покупателей за год. Магазин *Cabela's* в штате Миннесота по количеству покупателей, посещающих его в течение года, уступает лишь Mall of America. А магазин *Cabela's* в Сиднее (штат Небраска), в котором проживает лишь 6 тысяч человек и который на-

ходится в 150 милях от ближайшего крупного города (Денвер), посещают 1,2 миллиона покупателей за год, что делает этот магазин вторым по величине местом паломничества туристов в данном штате (после The Omaha Zoo).

Так что же привлекает такие огромные количества покупателей (подавляющее большинство которых, как указывалось выше, не выносит значительных скоплений людей) в магазины *Cabela's*, расположенные вдали от привычных маршрутов миграции покупателей? Частично ответ на этот вопрос следует искать в ассортименте товаров, которые магазины *Cabela's* предлагают своим клиентам. На полках огромных супермаркетов *Cabela's* (площадью около 230 тысяч квадратных футов, что примерно в полтора раза больше, чем у типичного суперцентра *Wal-Mart*) выставлен широкий ассортимент качественных товаров, большинство из которых продается по вполне умеренным ценам. *Cabela's* конкурирует по такому важному показателю, как цена товаров, со многими дисконтными сетями розничной торговли, однако выбор товаров у *Cabela's* значительно (в 6–10 раз) шире, чем у ее конкурентов: на полках супермаркетов *Cabela's* выставлены товары свыше 200 тысяч наименований, предназначенные для охоты, рыбной ловли, водного и пешего туризма, а также стрельбы из лука. “Чтобы найти все торговые марки, которые выставлены на полках одного из супермаркетов *Cabela's*, мне нужно побывать в двух-трех магазинах других компаний”, — говорит Джейсон Гайес, 26-летний инженер-механик, который проделал на своем автомобиле путь длиной 150 миль, чтобы приобрести в магазине *Cabela's* патроны для ружья “Ремингтон”.

Кроме того, в магазинах *Cabela's* продаются фирменные линейки одежды и подарки, которые нравятся женам и детям клиентов этой компании, что делает эти магазины популярным местом для посещения всей семьей. Помимо всего, о чем было сказано выше, *Cabela's* предлагает своим клиентам первоклассное обслуживание. Эта компания не жалеет средств на оплату труда многочисленного торгового персонала. Каждый кандидат на работу в составе торгового персонала *Cabela's* должен пройти тест из 100 вопросов, которые касаются товаров, продаваемых в магазинах этой компании. Для клиентов, которые заглядывают в магазины *Cabela's* на пути следования к местам охоты, эта компания даже предусмотрела псарни и конюшни, в которых покупатель может оставить свою охотничью собаку или лошадь, пока он подыскивает в магазине нужные ему товары. Охотник может зайти в магазин *Cabela's* с ружьем.

Однако сам по себе широкий ассортимент товаров и отличное обслуживание еще не дают исчерпывающего ответа на вопрос о том, что же притягивает столь большие количества посетителей в магазины *Cabela's*. Подлинная магия этой компании заключается во *впечатлениях*, которые она вызывает у своих посетителей. “Это не просто место, где вы можете купить нужные вам рыболовные крючки, — говорит официальный представитель *Cabela's*. — *Cabela's*, точнее говоря, братья Дик и Джим Кабеласы (Dick Cabelas, Jim Cabelas) из штата Небраска, задались целью поразить воображение своих клиентов”. И им удалось решить эту непростую задачу! В каждом из магазинов *Cabela's* создано нечто наподобие тематического парка живой природы для любителей туризма.

Возьмем, к примеру, магазин *Cabela's* близости Форт-Уорта, штат Техас, — 11-й (и крупнейший на сегодня) магазин *Cabela's*. В центре торгового зала возвышается гора Conservation Mountain — двухъярусная модель горы с двумя искусственными водопадами и горными ручьями. Гора Conservation Mountain делится на четыре экосистемы и пять биорегионов: прерии Техаса, природа Аляски, арктический ледник, американская лесистая местность и альпийские горы. Каждый из таких биорегионов населен искусно исполненными чучелами диких животных в наиболее естественных для них и динамичных позах. Кого здесь только ни встретишь — дикие собаки прерий, олени, лоси, карибу

(северный канадский олень), полярные медведи, бурые медведи, бизоны, горные козлы и многие другие представители фауны.

В другом месте торгового зала специалисты *Cabela's* создали африканскую диораму, в которой представлены многие виды африканских животных (слон, носорог, южноафриканский буйвол и львы, набрасывающиеся на свою добычу), помещенных в свою естественную среду обитания. В этом магазине есть и другие аттракционы: музей охотничьих трофеев и три огромных аквариума, в которых представлены обитатели океанских глубин и пресных вод. Здесь посетители могут не только понаблюдать за поведением обитателей подводного мира, но и научиться распознавать их. Вы проголодались? Загляните в кафе *Mesquite Grill*, где вам предложат на выбор жареную лосятину, страусиное мясо или сэндвич с мясом дикого кабана. И никаких “биг-маков”! Расположенный поблизости магазинчик *General Store* даст вам возможность насладиться вкусом конфет и “снэков”, приготовленных в традиционном стиле.

Создавая этот рай для любителей живой природы, *Cabela's* не поскупилась на расходы. Чучело полярного медведя обошлось компании не менее чем в 10 тыс. долл. В магазине Форт-Уорта представлено около 800 таких чучел животных, вплоть до техасской гремучей змеи. *Cabela's* даже учредила в своем штатном расписании новую должность специалиста по закупке чучел животных — руководителя, занимающегося поиском подходящих для своей компании чучел животных и формирующего на их основе аутентичные сцены (например, два медведя гризли, сошедшихся друг с другом в смертельной схватке, или леопард, изготовившийся к прыжку на свою жертву; при этом допускаются всевозможные натуралистические подробности). “Рельеф мускулатуры животного, его глаза и поза — все должно быть как можно более реалистичным”, — говорит этот руководитель. Коллекция чучел животных в магазине *Cabela's* Форт-Уорта в два раза больше коллекции чучел в музее науки и истории того же города.

Таким образом, если копнуть глубже, то окажется, что “нарушение традиционных правил розничной торговли”, демонстрируемое компанией *Cabela's*, на самом деле является хорошо продуманным и исключительно разумным ходом. *Cabela's* создает у своих покупателей незабываемые впечатления, которые воздействуют не только на чувства, но и на кошельки покупателей — тщательно отобранных клиентов *Cabela's*. Сложите все это вместе, и вы получите мощный магнит, притягивающий любителей туризма и членов их семей в магазины *Cabela's*. Вот мнение одного из миллионов клиентов — и горячих поклонников — *Cabela's*.

- “Я ненавижу ходить по магазинам”, — говорит Джон Браун (John Brown), владелец небольшой фирмы в городе Кайенна, штат Вайоминг. За 35 лет совместной жизни его жене лишь дважды удалось уговорить Джона пройтись по магазинам. Тем не менее в прошлом месяце Джон Браун сам предложил своей жене съездить с ним в магазин компании *Cabela's*, находящийся примерно в ста милях от их дома. “Когда я оказываюсь в этом магазине, я становлюсь похожим на ребенка-сладкоежку, попавшего в кондитерский магазин”, — говорит Джон Браун, закрепляя на крыше своего автомобиля новый комплект рыболовных снастей, купленный им в магазине *Cabela's*.
- Задача заключается в том, чтобы завлечь в магазин члена семьи, который не любит ходить по магазинам. Как правило, таким человеком является отец семейства. Недавно Лара Миллер (Lara Miller) попыталась уговорить своего мужа и троих детей вернуться домой, после того как их утренний визит в магазин *Cabela's* затянулся на несколько часов. Миссис Миллер — как правило, единственный член семьи, которому нравится ходить по магазинам — на этот раз оказалась в оди-

ночестве: остальные члены семьи категорически отказались покидать магазин. "Нам давно пора обедать", — умоляла она мужа и детей. Ее муж, Даррен Миллер (Darren Miller), фермер из города Джером, штат Айдахо, ответил: "Никуда я не пойду — мне здесь нравится".

Источники. Выдержки, цитаты и прочая информация заимствованы из следующих публикаций: Heather Landy, "Plenty in Store", *Knight Ridder Tribune Business News*, May 22, 2005, p. 1; Kevin Helliker, "Hunter Gatherer: Rare Retailer Scores by Targeting Men Who Hate to Shop", *Wall Street Journal*, December 17, 2002, p. A1; Landry, "Many Counting on New Cabela's to Be Quite a Draw", *Knight Ridder Tribune Business News*, May 22, 2005, p. 1; John Seward, "Outdoor Retailers Plan for Expansion", *Wall Street Journal*, June 8, 2005, p. 1; Bud Kennedy, "Bud Kennedy Column", *Fort Worth Star-Telegram*, May 26, 2005, p. 1; "The Art of Service", *Fast Company*, October 2005, pp. 47–58; Dan Benson, "Booming Times: Cabela's Pushes Up Interest, Price for Land in Area", *Milwaukee Journal Sentinel*, March 5, 2006; и www.cabelas.com, December 2006.

Большинство современных магазинов располагается не по одному, а группами в соседних зданиях, в одном здании или образует торговые ряды. Концентрация в одном месте большого количества разнообразных торговых заведений способствует привлечению большего количества потребителей (что важно для торговцев) и в то же время позволяет покупателям 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 1950-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* (shopping center) 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 в нескольких городских районах.

Торговый центр. Группа розничных торговых заведений, спланированных, построенных и управляемых как единое целое общим владельцем.

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, пункт проката видеокассет, парикмахерскую или косметический кабинет и некоторые другие магазины.

Относительно недавней новинкой на сцене торговых центров является так называемый *торговый комплекс*. Эти огромные неогороженные торговые центры состоят из длинного ряда предприятий розничной торговли, в том числе крупных магазинов, расположенных в отдельных зданиях, таких как *Wal-Mart*, *Home Depot*, *Costco*, *Best Buy*, *Michaels*, *OfficeMax* и *CompUSA*. Перед каждым таким магазином предусмотрено место для парковки автомобилей, рассчитанное на покупателей, которые решили посетить только один магазин. Количество гигантских торговых комплексов резко увеличилось за последние годы. Таким образом, эти торговые комплексы бросили вызов традиционным торговым рядам.

На долю существующих ныне в Соединенных Штатах примерно 48 500 торговых центров приходится в совокупности около 75% объема розничной торговли в стране (не считая продажи автомобилей и бензина). Средний американец каждый месяц совершает 2,9 поездки в торговые центры, затрачивая на каждую такую поездку около 80 минут и 86 долл. Однако многие эксперты полагают, что современная Америка пресыщена торговыми центрами. В 1990-е годы площади торговых центров увеличивались вдвое быстрее, чем росла численность населения страны. В результате почти 20% торговых центров в Соединенных Штатах в настоящее время либо прозябают, либо умирают медленной смертью. В стране «наблюдается явный избыток торговых площадей, — говорит один из представителей этой отрасли. — Существенное их сокращение является лишь вопросом времени»¹⁸

Таким образом, несмотря на то что в последнее время построено несколько новых «суперпассажей» наподобие поражающего своими размерами гигантского центра *Malls of America* (неподалеку от Миннеаполиса), современная тенденция развития розничной торговли свидетельствует в пользу расширения строительства уже в ближайшем будущем, с одной стороны, торговых рядов, ориентированных на потребительскую ценность, и гигантских торговых комплексов и, с другой стороны, небольших «центров, ориентированных на высокий стиль жизни». Эти центры, ориентированные на высокий стиль жизни, — небольшие торговые ряды с рассчитанными на зажиточных клиентов магазинами, отличающимися своим удобным местоположением и изысканной атмосферой, — как правило, располагаются вблизи богатых жилых районов и обслуживают состоятельных жителей этих районов. «Такие центры, ориентированные на высокий стиль жизни, можно представлять себе как некое продолжение Мейн-стрит или Пятой авеню, — говорит один обозреватель сферы розничной торговли. — Идея таких центров заключается в том, чтобы объединить уют и теплоту человеческого общения, характерные для деревенской площади старых времен, с особым шармом фешенебельных городских магазинов; приятную атмосферу городского парка с элементарным удобством торгового цен-

тра”. Будущее торговых рядов заключается в том, чтобы “стать не столько местом для совершения покупок, сколько местом для приятного времяпрепровождения”.¹⁹

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 9 квадратных метров 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. Универсамам 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, входивших в 1962 году (когда начинали *Wal-Mart* и *Kmart*) в первую десятку лучших предприятий этого типа.

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 двухкилограммовых пакетов с арахисом. В течение десяти лет ежегодный товарооборот магазинов этой сети составлял 2,6 млрд. долл. 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 “служит напоминанием розничным торговцам о том, что успех в прошлом мало что значит при

жестокой конкуренции и стремительных изменениях в индустрии”.²⁰ И так, ясно, что не существует такой “абсолютной” формулы успеха, пользуясь которой, розничные торговцы могли бы долго поживать на лаврах. Пожалуй, единственная “абсолютная” формула успеха заключается в постоянном приспособлении к изменениям.

Концепция кругооборота розничной торговли. Концепция розничной торговли, которая заключается в том, что новые виды розничных торговцев обычно начинают с торговых операций, характеризующихся 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, кого они заменили.

Многие нововведения розничной торговли можно отчасти объяснить, пользуясь концепцией кругооборота розничной торговли (wheel-of-retailing concept)²¹. В соответствии с этой концепцией новые формы розничной торговли начинаются как торговые операции низкого уровня, характеризующиеся небольшой прибылью и низкой ценой. Они соперничают с уважаемыми розничными торговцами, которые преуспели, отпустив 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 с начала: 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 универсагов, супермаркетов и магазинов сниженных цен, а также недавний успех розничной торговли по заниженным ценам.

Рост внемагазинной розничной торговли

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. Однако в наши дни в распоряжении потребителей имеется достаточно широкий выбор альтернатив, в том числе заказы товаров по почте, интерактивное телевидение, телефон и покупки через Интернет. Все больше американцев предпочитают избегать суеты и толкотни, связанной с посещением традиционных магазинов, и совершать покупки посредством телефона или домашнего компьютера. Несмотря на то что одни розничные торговцы, очевидно, страдают от активного использования новых технологий розничной торговли, перед другими открываются новые возможности. Количество розничных торговцев, использующих каналы непосредственной продажи, растет с каждым днем. Вообще говоря, большие объемы Интернет-продажи осуществляются компаниями розничной торговли, сочетающими традиционные и Интернет-технологии, чем компаниями розничной торговли, пользующимися исключительно Интернет-технологиями.²² Недавний анализ 50 ведущих сайтов роз-

ничной торговли посредством Интернета показал, что 35 из них относятся к числу многоканальных компаний розничной торговли.²²

Розничная торговля через Интернет представляет собой новейшую форму вне-магазинной розничной торговли. Лишь несколько лет тому назад перспективы казались безоблачными. По мере того как все большее число потребителей становились пользователями Интернета, некоторым экспертам начинало казаться, что недалек тот момент, когда потребители будут обходить стороной несовременные и скучные магазины “старой экономики” и совершать практически все свои покупки через Интернет. Однако крах “dot-com”-компаний, случившийся на рубеже второго и третьего тысячелетий, перечеркнул эти радужные надежды. Многие из процветавших до того времени Интернет-продавцов обанкротились, а их надежды на беспроblemное будущее в одночасье рассыпались в прах. Эксперты начали предсказывать, что электронной торговле уготована роль придатка к традиционным способам розничной торговли.

Однако ныне Интернет-торговля живет и достаточно успешно развивается. Более того, учитывая чрезвычайное удобство пользования современными Web-сайтами, значительное повышение качества Интернет-услуг и возросшую эффективность технологий поиска информации в World Wide Web, можно даже говорить о процветании современного Интернет-бизнеса. По сути, объем покупок в Интернете растет гораздо более высокими темпами, чем объем покупок в системе розничной торговли в целом. В прошлом году объемы розничных продаж в Интернете достигли 113,6 млрд. долл., т.е. на 28% больше, чем в предыдущем году, составив 4,7% всего объема розничных продаж.²³

Все типы розничных торговцев используют в наши дни World Wide Web в качестве важного маркетингового инструмента. Объемы Интернет-продаж у таких гигантских компаний розничной торговли традиционного типа, как *Sears*, *Wal-Mart*, *Staples* и *Gap*, растут быстрыми темпами. Несколько крупных компаний розничной торговли, специализирующихся исключительно на Интернет-торговле (*Amazon.com*, сайт Интернет-аукционов *eBay*, туристические Интернет-агентства, такие как *Travelocity* и *Expedia*, а также ряд других), получают от своего бизнеса солидные прибыли. На другом краю спектра находится огромное множество нишевых компаний, которые используют World Wide Web для выхода на новые рынки и расширения своих продаж. Современные высокопроизводительные поисковые машины (*Google*, *Yahoo!*) и сайты “сравнительного шопинга” (*Shopping.com*, *Buy.com*, *Shopzilla* и некоторые другие) обеспечивают миллионам клиентов практически мгновенный доступ едва ли не к любой компании розничной торговли.

Тем не менее основная доля прогнозируемого роста Интернет-продаж приходится на многоканальные компании розничной торговли, т.е. на компании розничной торговли, сочетающие традиционные и Интернет-технологии розничной торговли. Рассмотрим пример компании *Staples*, специализирующейся на торговле канцелярскими товарами. Основываясь на результатах двухлетних исследований, *Staples* недавно переделала свой Web-сайт, попытавшись распространить свое маркетинговое обещание “*Staples* — это было так легко” на Интернет-покупателей. Объемы Интернет-продажи у этой компании розничной торговли растут даже более высо-

кими темпами, чем объемы магазинной продажи. В прошлом году объемы продажи посредством Web-сайта Staples.com повысились на 27% и сейчас на их долю приходится почти четверть доходов, получаемых компанией. Однако Интернет-бизнес Staples вовсе не вредит традиционной торговле, осуществляемой этой компанией. Напротив, магазинный и виртуальный каналы взаимодополняют друг друга. Например, клиент может купить нужный ему товар через Интернет, а если этот товар по какой-либо причине не подойдет ему или окажется бракованным, клиент может вернуть его в свой местный магазин Staples. А киоски Staples.com, находящиеся в магазинах Staples, гарантируют, что клиент не покинет магазин без товара, который его интересует. В результате среднегодовые расходы клиентов, представляющих малый бизнес, увеличиваются более чем в четыре раза, когда обеспечивается сочетание Интернет-шопинга с обычным, “магазинным” шопингом.²⁴

Конвергенция розничной торговли

Современные компании розничной торговли все чаще продают одни и те же товары по одним и тем же ценам одним и тем же потребителям. Например, покупатель может приобрести книги в самых разных местах: независимых книжных лавках, сети магазинов Wal-Mart, супермагазинах Barnes & Noble или Borders Book and Music либо на Web-сайте <http://www.amazon.com>. А когда речь идет о фирменных электробытовых приборах, за одного покупателя сражаются отделы универмагов, магазины, торгующие со скидками, магазины заниженных цен, супермагазины электроники, множество Web-сайтов и т.д. Поэтому, если вы не можете найти подходящую микроволновую печь в магазине Sears, не отчаивайтесь: перейдите улицу и найдите нужную вам (и более дешевую) микроволновую печь в магазинах Lowe's или Home Depot или закажите ее, в конце концов, в Amazon.com.

Такое слияние потребителей, товаров, цен и компаний розничной торговли называется *конвергенцией розничной торговли*. “Куда именно вы направитесь за тем, что вам нужно, — вот что больше всего волнует компании розничной торговли”, — говорит один эксперт по розничной торговле. “Потребители с весьма различающимися уровнями доходов ищут нужные им — и зачастую одни и те же — товары в одних и тех же магазинах. Прежние различия, такие как магазин, торгующий по сниженным ценам, специализированный магазин и универмаг, утрачивают свое значение. Успешный магазин должен ни в чем не уступать своим конкурентам по таким важным показателям, как ассортимент товаров, качество обслуживания и цена”.²⁵

Подобная конвергенция означает для компаний розничной торговли рост конкуренции и большие трудности в дифференциации предложений. Самая острая конкуренция разгорелась между сетями супермагазинов и независимыми маленькими магазинами. Благодаря возможности закупать необходимые товары в огромных 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. А компанию *Wal-Mart*, с ее “постоянно низкими ценами”, обвиняют в уничтожении независимых мелких магазинов во множестве небольших городов, разбросанных по всей стране, поскольку в этих магазинчиках продаются те же товары, что и в магазинах *Wal-Mart*.

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.

Кроме того, гигантские компании розничной торговли меняют соотношение сил между розничными торговцами и производителями. Лучшее знание потребностей покупателей позволяет таким гигантским розничным торговцам диктовать свои условия даже крупным производителям. Так, например, в Соединенных Штатах доходы компании *Wal-Mart* более чем в пять раз превышают доходы компании *Procter & Gamble*, причем *Wal-Mart* обеспечивает почти 20% доходов *Procter & Gamble*. В результате *Wal-Mart* часто добивается значительных уступок даже у таких крупных производителей, как *Procter & Gamble*.²⁶

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 штрих-кода, для электронных платежей и обмена данными, оснащают свои магазины внутренними телевизионными каналами, совершенствуют системы хранения и доставки товаров.

Наверное, самым большим достижением в развитии технологии розничной торговли можно считать формы общения продавцов и покупателей. Многие из компаний розничной торговли в наше время регулярно используют такие технологии, как киоски с сенсорными экранами, “карточки лояльности клиентов”, электронные бирки и знаки на полках, карманные компьютеры для шопинга, “смарт-карты”, си-

стемы самосканирования и дисплеи “виртуальной реальности”. Например, в своем новом пилотном магазине — Bloom — юго-восточная сеть бакалейных магазинов *Food Lion* использует технологию, облегчающую процесс выбора товаров и совершения покупок в магазине.

Вас никогда не охватывало чувство растерянности, когда вы оказывались в супермаркете у полок винного отдела? Вам приглянулась бутылка Shiraz, но вы не знаете, к каким блюдам следует подавать это вино. Именно такие проблемы пытались решить создатели нового концепт-магазина Bloom, входящего в сеть бакалейных магазинов *Food Lion*. Они разработали технологию, позволяющую решить подобные проблемы. Цель этой технологии заключается в том, чтобы усилить благоприятные впечатления, получаемые потребителями в магазинах *Food Lion*, помогать покупателям в поиске необходимых товаров, получать нужную им информацию и рассчитывать за покупки, не испытывая при этом каких-либо затруднений. Компьютеризованный киоск в винном отделе магазина позволяет просканировать приглянувшуюся вам бутылку вина и получить рекомендации относительно его употребления (в частности, к каким блюдам его следует подавать). Этот киоск, а также киоск, расположенный в мясном отделе, позволяют распечатывать рецепты блюд непосредственно с экрана. Восемь станций с сенсорными экранами и сканерами, расставленные по всему магазину, дают вам возможность выяснить цену товара или найти его местоположение на карте магазина. Чтобы облегчить процесс отслеживания и оплаты покупок, при входе в магазин вы можете получить персональный ручной сканер, а затем самостоятельно сканировать каждый из выбранных вами товаров. В результате чрезвычайно упрощается процедура расчета за покупки. Кроме того, персональный ручной сканер дает вам возможность быстро выяснить общую сумму, которую вам придется уплатить за выбранные вами товары, и таким образом не выйти за пределы бюджета, отведенного вами для покупок (и, соответственно, избежать неприятных сюрпризов при расчете у кассового аппарата). А если вы оставите в аптечном киоске рецепт на приготовление лекарства, то сотрудники этого киоска могут прислать на ваш сканер сообщение, когда ваш заказ будет готов.²⁷

Глобальная экспансия крупнейших розничных торговцев

Компании розничной торговли с уникальными форматами и прочным позиционированием торговых марок все активнее распространяют свою деятельность на другие страны. Многие компании розничной торговли выходят на международный уровень потому, что для них стали слишком тесными зрелые и насыщенные внутренне рынки. Со временем одни из крупнейших компаний розничной торговли Соединенных Штатов, такие как *McDonald's*, заняли лидирующее положение в глобальном масштабе в результате чрезвычайно эффективной маркетинговой деятельности. Другие, такие как *Wal-Mart*, быстро завоевывают глобальные рынки. Компания *Wal-Mart*, которой сейчас принадлежит свыше 2700 магазинов в 14 странах,

усматривает впечатляющие перспективы для своего бизнеса на глобальном уровне. Одно лишь международное подразделение обеспечило в прошлом году этой компании объем продаж, превышающий 67 млрд. долл., что на 11,4% больше, чем в предыдущем году, и на 27% больше, чем *совокупный* объем продаж у одного из основных конкурентов *Wal-Mart* — компании *Target*. Прибыль от международных операций в прошлом году увеличилась более чем на 26%.²⁸

Однако большинство американских компаний розничной торговли все еще отстают от европейских и азиатских компаний в том, что касается глобальной экспансии. Десять из двадцати ведущих мировых компаний розничной торговли являются американскими компаниями, и лишь у двух из этих компаний есть магазины за пределами Северной Америки (речь идет о *Wal-Mart* и *Costco*). Из 10 не американских компаний розничной торговли, входящих в число 20 ведущих мировых компаний розничной торговли, у 9 имеются собственные магазины по меньшей мере в 10 странах. Среди зарубежных компаний розничной торговли, вышедших на международный уровень, — французская *Carrefour*, германские сети розничной торговли *Metro* и *Aldi*, нидерландская *Royal Ahold*, британская *Tesco*, японская сеть супермаркетов *Yaohan* и шведские магазины домашней мебели *IKEA*.²⁹

Французская компания розничной торговли по сниженным ценам *Carrefour*, вторая в мире по величине после *Wal-Mart*, поставила перед собой амбициозную цель — стать ведущей международной компанией розничной торговли.

У бизнеса французской *Carrefour Group* есть интересы более чем в 12 тысячах магазинов, находящихся в 29 странах Европы, Азии и обеих Америк, включая 926 гипермаркетов. Она является европейским лидером в категории гипермаркетов. *Carrefour* опережает *Wal-Mart* на нескольких нарождающихся рынках, включая Южную Америку, Китай и страны Тихоокеанского бассейна. Она является ведущей компанией розничной торговли в Бразилии и Аргентине, где ей принадлежит почти 1000 магазинов (для сравнения укажем, что у *Wal-Mart* в этих двух странах есть лишь 300 магазинов). *Carrefour* является ведущей зарубежной компанией розничной торговли в Китае, где ей принадлежит свыше 300 магазинов (у *Wal-Mart* в Китае имеется лишь 60 магазинов). Короче говоря, *Carrefour* опережает *Wal-Mart* на большинстве рынков за пределами Северной Америки. Остается невыясненным лишь один вопрос: сможет ли эта французская компания розничной торговли удержать свои лидирующие позиции? Несмотря на то что ни одна из компаний розничной торговли не отважится утверждать, что она относится к той же “весовой категории”, что и *Wal-Mart*, глобальные позиции *Carrefour* выглядят более предпочтительными, по крайней мере на сегодняшний день.³⁰

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. 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. Современный книжный магазин — это не только магазин, это еще и библиотека, и гостиная, и кофейня. Заглянув в вечернее время в свой местный книжный магазин *Barnes & Noble*, вы наверняка увидите в кофейне студентов, выполняющих домашние задания вместе со своими друзьями. В соседнем зале вы заметите пенсионеров, которые, устроившись в уютных креслах, углубились в книги по туризму и садоводству. Где-то неподалеку родители читают вслух книги своим детям. Книжный магазин *Barnes & Noble* продает не только книги — он продает комфорт, возможность расслабиться и пообщаться с друзьями.

Компании розничной торговли предоставляют своим клиентам такие возможности не только в традиционных магазинах. Многие из компаний создают “виртуальные сообщества” в Интернете. Например, компания *Nike* создает особое сообщество людей не только в своих гигантских интерактивных магазинах *Niketown*, но и в Интернете.

За какие-нибудь десять лет глобальное присутствие компании *Nike* стало неизмеримо более ощутимым, чем в прежние времена: объем продаж этой компании вырос примерно с 40 млн. долл. в 1994 году почти до 1,5 млрд. долл. в наши дни. Поэтому, когда руководству *Nike* стало известно о том, что ее конкурент, компания *Adidas*, получила эксклюзивное право на трансляцию своей рекламы в Соединенных Штатах во время розыгрыша Кубка мира по футболу в 2006 году, было принято решение в качестве контрмеры создать в партнерстве с компанией *Google* Web-сайт *Joga.com* — место сетевого общения для футбольных болельщиков. Этот Web-сайт, который достаточно скромно и незаметно начал свою деятельность в феврале 2006 года, практически мгновенно приобрел колоссальную популярность среди футбольных болельщиков всего мира. К середине июля 2006 года на этом сайте зарегистрировалось свыше 1 миллиона членов из 140 стран. На *Joga.com* футбольные болельщики могут обмениваться информацией, формировать сообщества поклонников определенных футбольных команд или игроков, организовывать сетевые игры, загружать в свои компьютеры видеоматериалы и рассуждать о чрезмерной коммерциализации футбола. К числу наиболее часто загружаемых видеоматериалов относятся видеоролики, посвященные продукции *Nike*. По словам одного маркетингового аналитика, “привлекая потребителей к формированию контента своего Web-сайта, *Nike* вырабатывает у своих потенциальных клиентов чувство лояльности и преданности этой компании”. Главный исполнительный директор *Nike* согласен с этим утверждением: “Когда кто-либо присоединяется к сообществу *Nike* или, наоборот, приглашает *Nike* в свое сообщество, это способствует налаживанию более тесных отношений между компанией и ее потенциальными клиентами”.³¹

Оптовая торговля

Оптовая торговля. Любая деятельность, связанная с продажей товаров или услуг для их последующей перепродажи или коммерческого использования.

Оптовая торговля (wholesaling) 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, или оптовиками** (wholesaler), называют предприятия, занимающиеся преимущественно деятельностью, связанной с оптовой торговлей.

Оптовый торговец (оптовик). Предприятие, занимающееся 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. В результате многие из крупнейших в стране и важнейших оптовых торговцев, как правило, мало известны конечным потребителям. Вам, например, скорее всего, ничего не известно о *Grainger*, несмотря на то что эта компания очень хорошо известна и уважаема более чем 1,7 миллиона промышленных и институциональных клиентов в Северной Америке, регулярно пользующихся услугами *Grainger*.

Возможно, *Grainger* является крупнейшим лидером рынка, о котором вам практически ничего не известно. *Grainger* — это компания, которая оценивается в 5,5 млрд. долл. и которая предлагает своим клиентам (количество которых превышает 1,7 миллиона) свыше 800 тысяч продуктов категории MRO (maintenance, repair and operation — техническое обслуживание, ремонт и эксплуатация). Посредством сети своих филиалов, сервисных центров, торговых представителей, каталога и Web-сайта *Grainger* связывает клиентов с поставщиками (осветительные лампы, моющие средства, витрины, болты и гайки, двигатели, клапаны, электроинструменты, испытательное оборудование и многое, многое другое), которые необходимы этим клиентам для обеспечения бесперебойного функционирования своих предприятий. Примерно 600 североамериканских филиалов компании *Grainger*, 20 распределительных центров, свыше 16 700 работников и новаторский Web-сайт этой компании осуществляют свыше 100 тысяч транзакций в день. К числу клиентов *Grainger* относится достаточно широкий спектр организаций, начиная с заводов, гаражей и торговцев бакалейными товарами и заканчивая учебными заведениями и военными базами. Большинство американских компаний находится примерно в 20 минутах езды на автомобиле от ближайшего к ним филиала *Grainger*. Клиентами этой компании являются такие уважаемые фирмы, как *Abbott Laboratories*, *General Motors*, *Campbell Soup*, *American Airlines*, *DaimlerChrysler* и *U.S. Postal Service*.

Grainger действует на основе достаточно простого предложения ценности: максимальное облегчение и удешевление для своих клиентов процесса поиска и закупки поставок MRO. *Grainger* начинает с выполнения функций универсального магазина, торгующего продуктами техобслуживания производственного оборудования. На более широком уровне компания налаживает долгосрочные взаимовыгодные отношения со своими клиентами, помогая им находить решения своих проблем MRO в целом. Выполняя роль консультантов, торговые представители *Grainger* помогают покупателям в решении любых проблем, начиная с совершенствования управления их цепями поставок и заканчивая сокращением товарно-материальных запасов и упрощением складских операций. Так почему же вам до сих пор ничего не было известно о *Grainger*? Возможно, это объясняется тем, что эта компания осуществляет свою деятельность в столь малоизвестной для широкой публики области, как поставки MRO, которые имеют огромное значение практически для каждой компании и не столь уж важны для конечных потребителей. Однако, скорее всего, это объясняется тем, что *Grainger* является оптовым торговцем и, подобно большинству оптовых торговцев, действует “за кулисами”, продавая свои товары лишь другим компаниям.³²

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

Оптовики-купцы. Независимые коммерческие предприятия, приобретающие право собственности на товар, которым они торгуют.

Оптовые торговцы подразделяются на три основные группы (табл. 13.3): *оптовики-купцы, брокеры и агенты*, а также *сбытовые отделения и конторы производителей*.

Оптовики-купцы (merchant wholesaler) 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, и каждый из них выполняет различные функции в канале распределения.

Брокер. Оптовик, не обладающий правом собственности на товар, основная функция которого состоит в том, чтобы организовать встречу продавца и покупателя и принять участие в переговорах.

Агент. Оптовик, представляющий покупателей или продавцов на более долговременной основе, который выполняет ограниченный набор функций и не обладает правом собственности на товары.

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 ассортименту товаров, либо по различным

группам клиентов. Брокер (broker) организует встречу продавца и покупателя и принимает участие в переговорах. Агенты (agent) представляют покупателей или продавцов на более долговременной основе. Агенты подразделяются на несколько категорий. *Агенты производителей* (называемые также *представителями производителей*) — наиболее распространенная категория оптовиков. Третья основная разновидность оптовой торговли — это оптовая торговля, которую самостоятельно ведут продавцы или покупатели в *сбытовых отделениях и конторах производителей* (manufacturers' sales branches and offices), не прибегая к услугам независимых розничных торговцев.

Сбытовые отделения и конторы производителей. Разновидность оптовой торговли, которая ведется продавцами или покупателями самостоятельно, а не через независимых розничных торговцев.

ТАБЛИЦА 13.3. 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
<i>Оптовики с полным циклом обслуживания</i>	Предоставляют клиентам полный набор услуг, в который, как правило, входят: 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 (<i>оптовики смешанного ассортимента</i>) работают с несколькими ассортиментными группами товаров. Другие (<i>оптовики неширокого насыщенного ассортимента</i>) занимаются одной или двумя группами товаров при значительно большей глубине ассортимента. <i>Узкоспециализированные оптовики</i> работают только с частью той или иной ассортиментной группы товаров, но охватывают 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 входят хранение товарных запасов, предоставление кредитов и доставка товаров. Они могут работать с широким, со смешанным либо со специализированным товарным ассортиментом
<i>Оптовики с ограниченным циклом обслуживания</i>	Предлагают значительно меньше услуг своим поставщикам и клиентам. Существует несколько видов оптовых предприятий с ограниченным циклом обслуживания

Продолжение табл. 13.3

Тип	Описание
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 их 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 — членам 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, например 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.

Продолжение табл. 13.3

Тип	Описание
Брокеры и агенты	Эти оптовики выполняют заказы, а затем отсылают их по почте, осуществляют доставку с помощью грузового автомобиля или любым другим способом
Брокеры	Не имеют права собственности на товар и выполняют лишь несколько функций. Главная цель — способствовать купле-продаже; 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
Агенты	Организуют встречу продавца и покупателя и принимают участие в переговорах. Услуги брокера оплачивают те, кто его нанял; 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 производителей (называемые также представителями производителей)	Представляют покупателей или продавцов на более долгосрочной основе. Агенты подразделяются на несколько категорий
Агенты по сбыту	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.

Окончание табл. 13.3

Тип	Описание
Агенты по закупкам	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
Торговцы-комиссионеры	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"
Сбытовые отделения и конторы производителей	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 сельскохозяйственную продукцию на центральный рынок, продает ее оптом по максимально возможной цене, вычитает из выручки свои комиссионные и издержки и выплачивает оставшуюся сумму фермеру
Сбытовые отделения и конторы	Некоторые предприятия самостоятельно осуществляют оптовую торговлю, не прибегая к услугам независимых розничных торговцев. Могут создавать отдельные подразделения для закупок и для продажи
Закупочные конторы	Позволяют производителям улучшить управление товарными запасами, сбыт и стимулирование. <i>Сбытовые отделения</i> занимаются хранением товарных запасов; они создаются в таких отраслях промышленности, как производство строительных материалов, автомобильного оборудования и запчастей. <i>Сбытовые конторы</i> 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, принимаемые оптовиками

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 внедряют в свою практику часть оптовых покупателей в промышленности, непромышленной 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. 13.2).

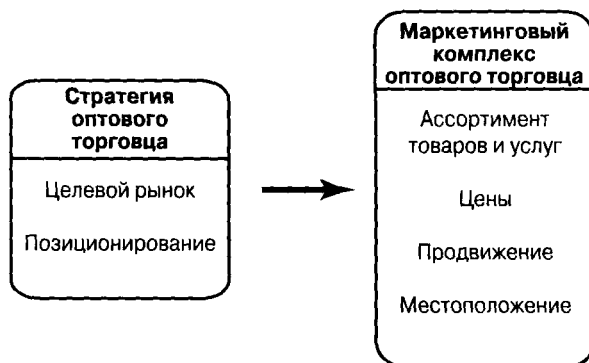


Рис. 13.2. Маркетинговые решения, принимаемые оптовыми торговцами

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. Среди признаков, характеризующих целевую группу клиентов, по которым оптовик осуществляет выбор этих клиентов, отметим 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 устанавливая надбавки за выполнение заказов меньшего объема.

Решения, касающиеся 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 не испробованные 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 оптовиком, 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 к 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 более широкому кругу выгодных клиентов. Назрела необходимость в создании всесторонней стратегии продвижения, 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 грузообработ-

ки 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 используют 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

Войдя в XXI век, процветающая оптовая торговля столкнулась со значительными проблемами. Она остается уязвимой для одной из самых стойких тенденций 1990-х годов — ожесточенного сопротивления 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, повысив эффективность работы всего маркетингового канала. Чтобы достичь этого, они должны постоянно повышать уровень обслуживания и снижать цены. Например, компания *Grainger* добивается значительных успехов, способствуя бизнесу коммерческих и институциональных покупателей и продавцов, которых она обслуживает.

Компания *Grainger* не только облегчает своим клиентам процедуру поиска необходимых им товаров, но и помогает им упростить процессы приобретения поставок MRO. Для большинства компаний приобретение поставок MRO представляет собой чрезвычайно дорогостоящий процесс. По сути, 40% стоимости поставок MRO обуславливаются процессом закупок, включая поиск подходящего поставщика, проведение переговоров с целью заключения наиболее выгодной сделки, размещение заказа, получение заказа и оплата счета-фактуры. Компания *Grainger* постоянно изыскивает новые способы сокращения затрат, связанных с приобретением поставок MRO, как собственными силами, так и с посторонней помощью. Одна компания пришла к выводу, что сотрудничество с *Grainger* позволило сократить время выполнения заявки на получение MRO более чем на 60%; время реализации заказа теперь исчисляется не днями, а часами. Протяженность цепочки поставок этой компании сократилась с 12 000 до 560 поставщиков, что, в свою очередь, обусловило существенное сокращение расходов. Аналогично крупная компания, специализирующаяся на обработке древесины и изготовлении бумажной продукции, высоко оценила эффективность упрощенного процесса размещения и выполнения заказов, предложенного компанией

Grainger. Теперь эта компания заказывает две трети своих поставок посредством Web-сайта *Grainger*, причем годовые затраты на приобретение поставок обходятся этой компании лишь в 300 тыс. долл. Для сравнения отметим, что остальные свои потребности эта компания удовлетворяет путем заключения сделок более чем с 1300 мелкими дистрибьюторами, а затраты на приобретение поставок посредством этих дистрибьюторов ежегодно обходятся данной компании в 2,4 млн. долл., т.е. в восемь раз больше стоимости заключения сделок посредством Web-сайта *Grainger* за половину указанного объема. Сейчас эта компания изыскивает способы закупать все свои поставки MRO посредством Web-сайта *Grainger*. Вот что говорит по этому поводу руководитель одного из филиалов *Grainger*: “Если бы мы не сэкономили своим клиентам время и деньги каждый раз, когда они обращаются к нам за помощью, они не стремились бы поддерживать с нами отношения”³³

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 большинство своих складов, установила связи с помощью компьютерной сети непосредственно с сотнями производителей 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 использоваться 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. Клиенты *McKesson*, которым эта компания поставляет хирургические материалы, инструменты и принадлежности, а также другие виды медицинского оборудования, получают широкий ассортимент онлайн-решений и инструментов управления поставками, включая онлайн-систему управления заказами и информацию в реальном времени, касающуюся наличия тех или иных товаров и цен этих товаров, характеристики и подробное описание этих товаров, а также состояние выполнения заказов. Согласно *McKesson*, она добавляет ценность в канале, обеспечивая “поставки, информацию, а также товары и услуги управления медицинским обслуживанием, позволяющие клиентам *McKesson* сокращать затраты и повышать качество медицинского обслуживания”³⁴.

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; *SuperValu* и *Flemming*, ведущие фирмы по оптовой торговле продоволь-

ственным товарами, в настоящее время располагают собственными предприятиями розничной торговли. Фактически примерно 80% общего объема продаж компании *SuperValu*, составляющего 44 млрд. долл., приносит деятельность ее супермаркетов *Cub Foods*, *Shop'n Save*, *Save-A-Lot*, *Albertsons* и *Jewel-Osco*, а также ряда других. Именно поэтому *SuperValu* сейчас относится к категории компаний розничной торговли.³⁵

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, требование увеличения набора услуг — с другой, приведут к ограничению прибыли оптовиков. Оптовые торговцы, не обеспечившие высокого качества обслуживания своих клиентов, окажутся за бортом оптовой торговли. Большую помощь оптовым торговцам в деле обеспечения высокой потребительской ценности для их клиентов, повышения собственной производительности и сокращения затрат на размещение заказов, транспортировку грузов и хранение товарных запасов оказывает использование компьютерной техники, Интернет и автоматизированных систем.

И наконец, столкнувшись со снижением роста оптовой торговли на внутреннем рынке, многие крупные оптовые торговцы в настоящее время активно выходят 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 *Proviso*. Сейчас примерно 3% своего совокупного годового дохода компания получает из Канады. Ее группа информационных решений (*Information Solutions Group*) включила в сферу своей деятельности Северную Америку, Великобританию и другие европейские страны.

Примечания

1. Этот материал базируется на цитатах и информации, заимствованных из следующих публикаций: Diane Brady, "Eating Too Fast at Whole Foods", *BusinessWeek*, October 24, 2005, pp. 82–84; Samantha Thompson Smith, "Grocer's Success Seems Entirely Natural", *The News & Observer*, May 21, 2004, p. D1; Marianne Wilson, "Retail as Theater, Naturally", *Chain Store Age*, May 25, 2005, p. 182; Julie Schlosser, "After a Dip, Whole Foods Looks Tasty", *Fortune*, April 3, 2006, p. 115; и www.wholefoods.com, October 2006.
2. "Supermarkets' Shrinking Share in Food Retailing Marketing Sparks Opportunities for Alternative Food Retail Channels", *M2PressWIRE*, March 31, 2006.
3. См. Robert Manor, "Online Grocers Seek Method that Clicks", *Chicago Tribune*, August 22, 2006, этот материал получен на Web-сайте www.chicagotribune.com; Christopher Conkey, "Green Thumb: Internet Grocers Can Help You Avoid Supermarket, but Is It Worth the Price?", *Wall Street Journal*, July 22, 2006, p. B1; и Justin Hibbard, "Put Your Money Where Your Mouth Is", *BusinessWeek*, September 18, 2006, pp. 61–62.
4. "Convenience Store Industry Sales Hit New Highs in 2005", April 5, 2006, этот материал получен на Web-сайте www.nacsonline.com/.
5. Этот материал базируется на статье Elizabeth Esfahani, "7-Eleven Gets Sophisticated", *Business 2.0*, January–February 2005, pp. 93–100. См. также Tatiana Serafin, "Smokes and Sandwiches", *Forbes*, February 13, 2006, p. 120.

6. Patricia Callahan and Ann Zimmerman, "Price War in Aisle 3 — Wal-Mart Tops Grocery List with Supercenter Format", *Wall Street Journal*, May 27, 2003, p. B-1; Mike Troy, "What Setback? Supercenters Proliferate", *DSN Retailing Today*, May 17, 2004, p. 1; Elliot Zwiebach, "Wal-Mart's Next Weapon", *Supermarket News*, March 7, 2005, p. 14; Lucia Moses, "Supermarkets' Share Seen Fading", *Supermarket News*, February 6, 2006, p. 8; и ежегодный отчет Wal-Mart 2006 Annual Report, с которым можно ознакомиться на Web-сайте www.walmartstores.com.
7. Этот материал базируется на статье John Helyar, "The Only Company Wal-Mart Fears", *Fortune*, November 24, 2003, pp. 158–166. См. также Susan Reda, "Filling My Cart at Costco", *Stores*, February 2005, p. 8; David Moin, "The Simple Life: Warehouse Clubs Go Beyond the Basics", *WWD*, July 10, 2006, p. 20B; и Costco Wholesale Corporation, *Hoover's Company Records*, Austin, August 2006, p. 17060.
8. См. "Quick Franchise, Franchising, Facts and Statistics", с этим материалом можно ознакомиться на Web-сайте www.azfranchises.com/franchisefacts.htm, September 2006; а также информация, полученная на Web-сайтах www.subway.com и www.mcdonalds.com/corp.html, November 2006.
9. "Who Said That?", *Marketing Management*, January–February 2005, p. 4.
10. Этот материал частично базируется на статье Bridget Finn, "For Petco, Success Is a Bitch", *Business 2.0*, November 2003, p. 54. См. также Petco Animal Supplies, Inc., *Hoover's Company Records*, Austin, August 2006, p. 17256.
11. Laurie Sullivan, "Brand This: Department Stores Capitalize on Their Names", *InformationWeek*, April 18, 2005, pp. 61–67; и David Moin, "Private Label Redux: SFA Plans to Roll Out Three Women's Lines", *WWD*, June 6, 2006, pp. 1, 14.
12. Leander Kahney, "The Genius of Apple's Stores", *WiredNews*, May 2, 2006, этот материал получен на Web-сайте www.wired.com/news/columns/0,70787-0.html.
13. Этот материал базируется на статье "At Home in the Apple's Store: A Welcoming Temple to a Devout Member of the Cult", *Saint Paul Pioneer Press*, June 19, 2006.
14. См. Lorrie Grant, "Maytag Stores Let Shoppers Try Before They Buy", *USA Today*, June 7, 2004, p. 7B; и Alison Neumer Lara, "Chance to Do Laundry Puts Bradn Loyalty to the Test", *Knight Ridder Tribune Business News*, November 16, 2005, p. 1.
15. Информация, заимствованная из статьи "The History of Mall of America", опубликованной на Web-сайте www.mallofamerica.com, October 2006.
16. Andrea Bermudez, "Bijan Dresses the Wealthy for Success", *Apparel News.Net*, December 1-7, 2000, этот материал получен на Web-сайте www.apparelnews.net/Archive/120100/News/newsfeat.htm; Mimi Avins, "FASHION; More is More; Over-the-Top Isn't High Enough for Bijan, Whose Boutique Embraces Excess", *Los Angeles Times*, January 5, 2003, p. E.1; и информация, полученная на Web-сайте www.bijan.com/boutique, August 2006.
17. Достаточно подробное обсуждение розничных цен и стратегий продвижения на рынок приведено в статье Kathleen Seiders and Glenn B. Voss, "From Price to Purchase", *Marketing Management*, November–December 2005, pp. 38–43.
18. Paul Lukas, "Our Malls, Ourselves", *Fortune*, October 18, 2004, pp. 243–256; Ryan Chittum, "Mall-Building Industry Takes Stock", *Wall Street Journal*, May 17, 2006, p. B7; и информация, полученная на Web-сайте International Council of Shopping Centers: www.icsc.org, October 2006.
19. Dean Starkman, "The Mall, Without the Haul — 'LifestyleCenters' Slip Quietly into Upscale Areas, Mixing Cachet and 'Curb Appeal'", *Wall Street Journal*, July 25, 2001, p. B1; "To Mall or Not to Mall?", *Buildings*, June 2004, p. 99; Arlyn Tobain Gajilan, "Wolves in Shops' Clothing", *Fortune Small Business*, February 2005, pp. 17–18; Jenny Kincaid, "An Inside Look at Outdoor Malls", *Roanoke Times*, April 9, 2006; а также информация, полученная на Web-сайте International Council of Shopping Centers: www.icsc.org, October 2006.

20. См. Amy Barrett, "A Retailing Pacesetter Pulls Up Lame", *BusinessWeek*, July 12, 1993, pp. 122–123; John Helyar, "The Only Company Wal-Mart Fears", *Fortune*, November 24, 2003, pp. 158–166; и Heather Todd, "Club Stores Pack 'En In'", *Beverage World*, April 15, 2005, pp. 44–45.
21. См. Malcolm P. McNair and Eleanor G. May, "The Next Revolution of the Retailing Wheel", *Harvard Business Review*, September–October 1978, pp. 81–91; Stephen Brown, "The Wheel of Retailing: Past and Future", *Journal of Retailing*, Summer 1990, pp. 143–147; Stephen Brown, "Variations on a Marketing Enigma: The Wheel of Retailing Theory", *Journal of Marketing Management*, 7, no. 2, 1991, pp. 131–155; Jennifer Negley, "Retrenching, Reinventing and Remaining Relevant", *Discount Store News*, April 5, 1999, p. 11; Don E. Schultz, "Another Turn of the Wheel", *Marketing Management*, March–April 2002, pp. 8–9; и Carol Krol, "Staples Preps Easier E-Commerce Site", *BtoB*, March 14, 2005, pp. 3–4.
22. См. "Best of the Web — The Top 50 Retailing Sites", *Internet Retailer*, December 2004, этот материал получен на Web-сайте www.internetretailer.com; Sungwook Min and Mary Wolfinger, "Market Share, Profit Margin, and Marketing Efficiency of Early Movers, Bricks and Clicks, and Specialists in E-Commerce", *Journal of Business Research*, August 2005, pp. 1030+; и "Peapod and Scholastic Deliver Highest Consistency Rate", *Internet Retailer*, May 10, 2006, этот материал получен на Web-сайте www.internetretailer.com.
23. "Online Sales to Surpass \$200 Billion This Year", May 23, 2006, этот материал получен на Web-сайте www.shop.org/press//06/052306.asp.
24. Joseph Pereira, "Staples Posts Strong Earnings on High-Margin Internet Sales", *Wall Street Journal*, March 5, 2004, p. A13; "The BusinessWeek 50: Staples, Inc.", *BusinessWeek*, April 3, 2006, p. 97; а также информация, полученная на Web-сайте www.staples.com, October 2006.
25. Alice Z. Cuneo, "What's in Store?", *Advertising Age*, February 25, 2002, pp. 1, 30–31. См. также Robert Berner, "Dark Days in White Goods for Sears", *Business Week*, March 10, 2003, pp. 78–79.
26. См. "The Fortune 500", *Fortune*, April 17, 2006, p. F1.
27. Заимствовано из материалов, обнаруженных в статье Christina Rexrode, "Concept Store in Bloom", *Herald-Sun*, June 6, 2004, pp. F1, F3; "Food Lion Opens First Bloom Concept Store", пресс-релиз, May 25, 2004, этот материал получен на Web-сайте www.foodlion.com/news.asp?parm=323; Richard Shulman, "Applied Science", *Progressive Grocer*, April 1, 2005, pp. 22–24; "Food Lion 'Blooms' Outside of North Carolina", *Gourmet Retailer*, June 2006, pp. 12–13; а также информация, полученная на Web-сайте www.shopbloom.com, December 2006.
28. "Wal-Mart International Operations", September 2006, этот материал получен на Web-сайте www.walmartstores.com.
29. См. "2006 Global Powers of Retailing", *Stores*, January 2006, с этим материалом можно ознакомиться на Web-сайте www.nxtbook.com/nxtbooks/nrfe/stores0106-globalretail/index.php.
30. См. Dexter Roberts, Wendy Zellner, and Carol Matlack, "Let the Retail Wars Begin", *BusinessWeek*, January 17, 2005, pp. 44–45; "Carrefour: At the Intersection of Global", *DSN Retailing Today*, September 18, 2000, p. 16; "Top 250 Global Retailers", *Stores*, January 2006, с этим материалом можно ознакомиться на Web-сайте www.nxtbook.com/nxtbooks/nrfe/stores0106-globalretail/index.php, а также информация с Web-сайтов www.walmartstores.com и www.carrefour.com, полученная в октябре 2006 года.
31. Этот материал базируется на статье "Nike Will Outfit U.S. Men's National Soccer Team in Germany This Summer", *Business Wire*, May 2, 2006; и Stanley Holmes, "Nike: It's Not a Shoe It's a Community", *BusinessWeek*, July 24, 2006, p. 50.
32. См. Grainger 2006 Fact Book и другую информацию, полученную на Web-сайте www.grainger.org, October 2006.
33. См. Dale Buss, "The New Deal", *Sales & Marketing Management*, June 2002, pp. 25–30; и Colleen Gourley, "Redefining Distribution", *Warehousing Management*, October 2000, pp. 28–30; Steve

- Konicki and Eileen Colkin, "Attitude Adjustment", *InformationWeek*, March 25, 2002, pp. 20-22; и Stewart Scharf, "Grainger Tooled Up for Growth", *BusinessWeek Online*, April 25, 2006, p. 8.
34. "McKesson: Raising Expectations", *Modern Materials Handling*, February 2004, p. 53; а также материалы "About Us" и "Supply Management Online", полученные на Web-сайте www.mckesson.com, October 2006.
35. Факты, полученные на Web-сайте www.supervalu.com, October 2006.

ГЛАВА 14 Потребительская ценность: стратегия интегрированных маркетинговых коммуникаций

**ИЗУЧИВ ЭТУ ГЛАВУ, ВЫ
ДОЛЖНЫ УМЕТЬ:**

1. изложить сущность процесса и важную роль интегрированных маркетинговых коммуникаций в информировании потенциальных клиентов о потребительской ценности;
2. дать определения пяти инструментов продвижения товаров на рынок и обсудить факторы, которые необходимо учитывать при формировании комплекса продвижения товаров в целом;
3. перечислить основные этапы разработки эффективных маркетинговых коммуникаций;
4. описать методы формирования бюджета для продвижения товаров на рынок и факторы, которые оказывают влияние на структуру комплекса продвижения товаров.

ВВОДНЫЙ ОБЗОР ОСНОВНЫХ КОНЦЕПЦИЙ

В этой и следующих трех главах мы рассмотрим последний из инструментов маркетингового комплекса — продвижение товаров на рынок. Компаниям недостаточно просто создавать потребительскую ценность. Они должны также использовать определенные методы продвижения товаров на рынок, чтобы с их помощью четко и убедительно информировать своих потенциальных клиентов об этой потребительской ценности. Знакомясь с материалом этой главы, вы узнаете, что продвижение товаров — это не какой-то отдельный инструмент, а совокупность из нескольких инструментов. В идеале согласно концепции *интегрированных маркетинговых коммуникаций* компания тщательно координирует эти элементы продвижения товаров на рынок, доводя до сведения потребителей четкое, логически последовательное и убедительное “послание” о своей организации и предлагаемых ею товарах. Изложение материала этой главы начинается с ознакомления читателя с разными инструментами комплекса продвижения товаров. Затем мы рассмотрим чрезвычайно изменчивую среду коммуникаций и причины, обуславливающие потребность в интегрированных маркетинговых коммуникациях. Наконец мы обсудим основные этапы разработки эффективных маркетинговых коммуникаций и процесс составления бюджета продвижения товаров. В следующих трех главах мы рассмотрим конкретные инструменты маркетинговых коммуникаций.

Для начала попытаемся понять причины успеха известного рекламного агентства *Crispin Porter + Bogusky (Crispin)*. Оказывается, его успех отражает все нынешние тенденции в быстро меняющемся мире современных интегрированных маркетинговых коммуникаций. Вот что говорит по поводу успехов этого рекламного агентства один из специалистов по рекламе: “*Crispin* занимает в современном рекламном бизнесе именно такое место, какое она должна была занять”. Попробуем расшифровать эту формулировку.

В своей штаб-квартире из стекла и гранита, сверкающей в ярких лучах южного солнца, руководители рекламного агентства *Crispin Porter + Bogusky* (Майами, штат Флорида) раскрывали подробности рекламной кампании своего тогдашнего клиента, авиакомпании *Virgin Atlantic Airways*. Во время презентаций, подобных этой, руководители агентства, как правило, демонстрируют раскадровку телевизионных рекламных роликов и объясняют, почему потребителям должен понравиться этот танцующий кот или эта лошадь, страдающая от газов, скопившихся у нее в кишечнике. На этот раз, однако, сотрудники *Crispin*, проводившие презентацию — и поддерживаемые компанией, состоящей из беременной женщины, молодого пижона с копной непокорных русых волос на голове и еще одного парня с бачками “а ля Элвис Пресли”, — не демонстрировали никаких телевизионных раскадровок. Но зато у них было много других материалов, и эти материалы торчали из карманов женщины и двух парней — клиентов *Virgin Atlantic Airways*.

Эти рекламные материалы выглядели примерно так же, как правила поведения пассажиров во время полета (эти правила обычно можно найти в специальном кармане на задней стороне спинки пассажирского кресла). И еще среди рекламных материалов были образцы газетных комиксов под названием *The Jet Set*, а также экспериментальная модель глянцевого журнала под названием *Jetrosexual* (термин, придуманный специалистами *Crispin* для описания целевой аудитории *Virgin Atlantic Airways*). Оба эти материала обыгрывали главную тему рекламной кампании *Virgin Atlantic Airways*: “Go Jet Set, Go!” (“Вперед, Jet Set, вперед!”) (“jet set” — “элита”; “сливки общества”; “денежные мешки”; здесь обыгрывается слово “jet”, которое означает также “реактивный самолет”. — *Примеч. пер.*). Были среди этих рекламных материалов и такие, которые назывались *Night-Night Jet Set*. Выражение *Night-Night* напоминало название известной иллюстрированной детской книжки, хотя на самом деле этот материал содержал тексты колыбельных песенок для убаюкивания взрослых пассажиров во время полета в ночные часы (перед полетом стюардессы *Virgin Atlantic Airways* должны были выкладывать эти тексты на подушки спальных пассажирских кабинок).

Кстати, о стюардессах. Специалисты *Crispin* не возражали против того, чтобы пригласить кого-либо из известных дизайнеров, которые разработали бы новую, более привлекательную униформу для стюардесс. А как насчет того, чтобы устраивать “полеты-концерты”? Было бы, наверное, забавно пригласить кого-нибудь из знаменитостей, которые выступили бы несколько раз в роли стюардов и стюардесс! А вот еще одна замечательная идея: предложить пилотам *Virgin Atlantic Airways* выполнять свои рейсы на больших высотах, что дало бы повод *Virgin Atlantic Airways* утверждать, что “мы летаем выше своих конкурентов”. И это еще не все — в ходе этой кампании специалисты *Crispin* предложили *Virgin Atlantic Airways* более 160 смелых и оригинальных идей.

Добро пожаловать в мир рекламы — такой рекламы, какой она представляется агентству *Crispin Porter + Bogusky*! Вообще говоря, *Crispin* всегда находится в эпицентре того, что происходит в данный момент в мире рекламы. В последние годы это рекламное агентство завоевало немало престижных наград за творческий подход к рекламе. Его услугами пользуются многие клиенты, среди которых немало крупных компаний.

В первые годы своей деятельности в сфере рекламного бизнеса, когда *Crispin* приходилось иметь дело с весьма скромными рекламными бюджетами, это рекламное агентство привлекало внимание клиентов своей поразительной “партизанской” тактикой ведения бизнеса, нестандартными методами использования средств массовой информации и глобальными маркетинговыми стратегиями, которые связывали воедино буквально все, начиная с дизайна товара и упаковки и заканчивая маркетингом событий и персоналом, абсолютно не соответствующим привычным представлениям о сотрудниках рекламного агентства. “Все, что нас окружает, все, с чем нам приходится иметь дело, — это реклама”, —

не устает повторять 40-летний творческий директор *Crispin* Алекс Богуский (Alex Bogusky). Важная особенность *Crispin* заключается в том, что это рекламное агентство чрезвычайно экономно — во всяком случае, до недавнего времени — пользуется в своей деятельности телевизионными рекламными роликами. Это может показаться настоящей ересью для рекламной индустрии, вскормленной на 30-секундных телевизионных рекламных роликах, каждый из которых оценивается в несколько миллионов долларов.

В своей знаменитой рекламной кампании по поводу автомобиля MINI, разработанного *BMW*, *Crispin* создала громкую шумиху вокруг необычного, ни на что ранее виденное не похожего автомобиля MINI британского производства, проведя свою необычную, ни на что ранее виденное не похожую рекламную кампанию, проводившуюся под лозунгом *Let's Motor*. В этой кампании был задействован широкий комплекс нетрадиционных средств массовой информации и сформирован особый имидж автомобиля MINI, причем все это сочеталось с невероятным ажиотажем, искусственно созданным среди потенциальных покупателей. Рекламная кампания *Let's Motor* стала несомненным успехом *Crispin* и привела к появлению целой армии восторженных поклонников красивого и привлекательного автомобиля MINI, для которых он стал чем-то вроде культа. Тотчас же к *Crispin* выстроилась очередь клиентов — начиная с *Virgin Atlantic Airways* и заканчивая такими гигантами, как *Burger King*, *Coca-Cola*, *Miller Lite* и даже *Volkswagen*, — жаждущих воспользоваться выдающимися творческими способностями специалистов из *Crispin*.

В чем же секрет успеха *Crispin*? Прежде всего, это рекламное агентство внимательно изучает особенности каждого нового бренда, для которого предстоит разработать рекламную кампанию. По мнению специалистов из *Crispin*, задача заключается не только в том, чтобы придумать какой-то звонкий лозунг, но и в том, чтобы попытаться инициировать какое-то "шевеление" потребителей вокруг соответствующего бренда. В упоминавшемся выше словосочетании "jet set" выражалась мобилизующая идея для *Virgin Atlantic Airways*. Точно такую же роль сыграло ключевое слово "motoring" в случае автомобиля MINI. После того как найдена центральная тема рекламной кампании, начинается процесс разработки рекламных материалов — и вот на этом-то этапе *Crispin* переворачивает все с ног на голову. Большинство разработчиков рекламных материалов и художников-постановщиков инстинктивно начинают с составления набросков идей для печатных рекламных объявлений и телевизионных рекламных роликов. Но специалисты из *Crispin* каждый раз начинают с чистого листа. Их цель заключается в том, чтобы найти наилучшие места для выхода на соответствующую целевую аудиторию и наиболее интересные носители информации, которые будут доносить рекламные материалы до целевой аудитории, — даже если эти носители информации еще предстоит изобрести.

Отсюда еще одно отличие *Crispin* от других рекламных агентств: *Crispin* очень часто сует свой нос в вещи, не имеющие непосредственного отношения к рекламе. Например, *Crispin* убедила *Virgin Atlantic Airways* придумать для каждого из своих маршрутов специальные фирменные названия (например, "The Fly Chi" для маршрута 020 из Сан-Франциско в Лондон). Аналогично *Crispin* убедила пивоваренную компанию *Molson* потратить миллион долларов на переоборудование своего завода таким образом, чтобы этикетки наклеивались и на заднюю сторону бутылок. Эти этикетки *Crispin* намеревалась использовать для размещения рекламных материалов шуточного характера. Аналогично *Crispin* убедила компанию, выпускающую автомобили MINI, переформулировать свое лицензионное соглашение таким образом, чтобы оно соответствовало общему тону рекламной кампании MINI. Что известно *Crispin* о лицензионных соглашениях на выпуск автомобилей? "Ничего!", — утверждает Алекс Богуский. Однако это не помешало ему добиться того, чтобы каждая "точка соприкосновения" с потребителями передавала точно такое же "послание", какое передает соответствующий

шая рекламная кампания в целом. *Crispin* не желает иметь дела с клиентами, которые отказываются предоставить ей полный доступ ко всем аспектам деятельности их компаний.

Crispin сейчас достигла поворотного пункта в своей истории: она превращается из скромного, малозаметного рекламного агентства в настоящего гиганта рекламной индустрии. Многие аналитики выражают сомнение в том, что *Crispin*, которая сейчас оказывает услуги таким солидным компаниям, как *Burger King*, *Coca-Cola*, *Miller Lite* и *Volkswagen*, удастся сохранить свою динамичную, новаторскую и нетрадиционную культуру, которая, собственно, и принесла успех этому рекламному агентству. Но, похоже, сомнения аналитиков не имеют под собой достаточных оснований. Вместо того чтобы подпасть под влияние своих солидных клиентов, *Crispin* сама подчиняет их своему влиянию.

Например, *Crispin* вдохнула новую жизнь в дряхлеющий бренд *Burger King*®. Она сфокусировалась на "суперфанах" — молодых потребителях преимущественно мужского пола, которые посещают рестораны фаст-фуд *Burger King* от шести до восьми раз в неделю и на долю которых приходится почти половина всех посещений этих ресторанов быстрого питания. *Crispin* вернула к жизни старую тему "Have It Your Way" ("Делай это по-своему"), придав ей более современное "наполнение", связанное с "суперфанами" *Burger King*. Рекламная кампания *Burger King* началась — совершенно не в духе традиций *Crispin* — с крупнобюджетных телевизионных рекламных роликов. Но сами по себе эти рекламные ролики были выполнены в уникальном стиле, характерном для *Crispin*: это были телевизионные рекламные ролики "Whopperettes", в которых поющие и танцующие ингредиенты, соединяясь между собой "по-своему", образовывали некую громадину ("Whopper"); телевизионные рекламные ролики "Manthem", в которых молодые мужчины—"суперфаны" презрительно пинали ногами "цыплячью пищу", вгрызались в огромные гамбургеры Texas Double Whoppers и распевали пародию на известную песенку Хэлен Редди "I am Woman" ("Я — женщина"); телевизионные рекламные ролики "Wake Up with the King", в которых потребители сталкивались нос к носу с капризной, но привлекательной на вид новой версией *Burger King* с керамическим лицом (этот персонаж довольно быстро стал настоящим идолом поп-культуры).

В манере, присущей *Crispin*, рекламная кампания *Burger King* вышла далеко за рамки телевизионной рекламы. Например, *Crispin* создала вульгарный, даже непристойный, но чрезвычайно успешный Web-сайт "Subservient Chiken" ("Раболепствующий цыпленок"), в котором некий мужчина, обитающий в мрачной и грязноватой квартире и облаченный в костюм цыпленка и женский пояс с подвязками, слоняется туда-сюда перед Web-камерой и делает почти все, о чем вы попросите его (зримое воплощение лозунга "Have It Your Way", не правда ли?). За два года существования этого Web-сайта количество его посещений превысило 460 миллионов. *Crispin* поместила свое креативное клеймо буквально на все, начиная с упаковок *Burger King*, подносов и дверных ручек и заканчивая новой версией руководства для работников компании *Burger King*.

Типичным, конечно же, является и то, что рекламная кампания *Burger King* оказалась чрезвычайно эффективной. В прошлом году объем продаж компании *Burger King* вырос на 11%, прочно закрепив за *Burger King* звание второй по величине (после *McDonald's*) сети ресторанов быстрого питания в Соединенных Штатах. Торговые предприятия, действующие под вывеской *Burger King* на основе договора франшизы и пребывавшие ранее в подавленном состоянии, теперь вновь приободрились и с уверенностью смотрят в будущее. "Я полагаю, наши конкуренты всерьез побаиваются *Burger King*, — говорит представитель одного из таких торговых предприятий. — Мне кажется, у них есть достаточно оснований для таких опасений".

Несмотря на свои нетрадиционные подходы, а возможно, именно благодаря им, рекламное агентство *Crispin Porter + Bogusky* продолжает собирать щедрый урожай престиж-

ных наград, включая высшие награды, полученные на прошлогоднем Международном фестивале рекламы (International Advertising Festival), а также престижную награду 2005 Grand Clio за свою кампанию "Subservient Chiken". В прошлом году журналы *Advertising Age* и *Creativity* назвали *Crispin* "Агентство года". *Crispin* "меняет представления потребителей о рекламе", — говорит глава одного из конкурирующих рекламных агентств. Но Алекс Богуский уверен, что все предельно просто. Реклама — это "все, что делает клиентов нашего агентства знаменитыми".¹

Современный маркетинг требует не только производства качественного товара, четкой стратегии ценообразования и доставки продукции целевым потребителям. Компании должны также уметь *доводить нужную информацию* до своих реальных и потенциальных покупателей, и к тому, что они при этом говорят, нельзя относиться без должного внимания. Для большинства компаний вопрос заключается не в том, стоит ли им вообще общаться с потребителем, а в том, сколько потратить на коммуникации и какие средства передачи информации выбрать. Все средства и усилия, направленные на коммуникации, следует объединить в последовательную и тщательно скоординированную программу маркетинговых коммуникаций. Точно так же, как эффективные коммуникации важны для формирования и поддержания отношений любого рода, они являются жизненно важным элементом деятельности любой компании, направленной на формирование прибыльных отношений с клиентами.

Комплекс продвижения товаров

Комплекс продвижения (комплекс маркетинговых коммуникаций). Специфическое сочетание рекламы, личной продажи, мероприятий по стимулированию сбыта и организации связей с общественностью, используемых компанией для достижения рекламных и маркетинговых целей.

Общая программа маркетинговых коммуникаций компании, называемая также **комплексом продвижения** или **комплексом маркетинговых коммуникаций** (promotion mix или marketing communications mix), 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 (advertising). Любая платная форма неличного представления и продвижения идей, товаров или услуг, которую заказывает и финансирует определенный спонсор.

Стимулирование сбыта (sales promotion). Единовременные побудительные меры, способствующие приобретению тех или иных товаров и услуг.

Связи с общественностью (public relations). Налаживание отношений между компанией и различными контактными аудиториями посредством создания выгодной для компании репутации, положительного "корпоративного имиджа", с одной стороны, и устранения или предупреждения нежелательных слухов, спле-

тен и действий — с другой. К главным инструментам связей с общественностью относятся контакты с прессой, создание репутации товара, корпоративные коммуникации, встречи представителей компании с потребителями и консультирование.

Личная продажа (personal selling). Представление товара одному или нескольким потенциальным клиентам, осуществляемое в процессе непосредственного общения и имеющее целью продажу и установление длительных взаимоотношений с данными клиентами.

Прямой маркетинг (direct marketing). Использование различных средств коммуникаций 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 их немедленную реакцию.

Реклама. Любая платная форма неличного представления и продвижения идей, товаров или услуг, которую заказывает и финансирует определенный спонсор.

Стимулирование сбыта. Единовременные побудительные меры, способствующие приобретению 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 устранения или предупреждения нежелательных слухов, сплетен и действий — с другой.

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.

Прямой маркетинг. Использование различных средств коммуникации для непосредственного общения с покупателями, рассчитанных на получение определенной реакции.

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 остается главным в программе маркетинговых коммуникаций компании, для достижения оптимальных результатов не следует пренебрегать и другими составляющими всего маркетингового комплекса (товар, продвижение, цена и распространение).

Интегрированные маркетинговые коммуникации

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 становится доступнее, чем когда-либо раньше. Новые информационные технологии предоставляют маркетологам возможность собирать подробную информацию о клиентах и более четко и оперативно отслеживать изменение их потребностей.

Кроме того, последние достижения в области информационных технологий обусловили разительные перемены в способах общения компаний со своими клиентами. Наступление цифровой эпохи привело к появлению множества новых инструментов, предназначенных для обмена информацией. Речь идет о мобильных телефонах, iPod, Интернете, спутниковых и кабельных телевизионных системах, цифровых видеозаписывающих устройствах (digital video recorder — DVR) и многом другом. Эти новые информационные технологии предоставляют компаниям необычайно эффективные инструменты для взаимодействия со своими целевыми потребителями. Они также предоставляют потребителям больший контроль над природой и временем поступления посланий, которые они намерены отправлять или принимать.

Изменение модели маркетинговых коммуникаций

Переход от массового маркетинга к сегментированному маркетингу оказал решающее воздействие на маркетинговые коммуникации. Как в свое время массовый маркетинг положил начало новому виду общения с потребителями с помощью средств массовой информации, так и переориентация интересов в сторону индивидуального, узконаправленного маркетинга, а также перемены в самой среде коммуникаций порождают новую модель маркетинговых коммуникаций. Несмотря на то что телевидение, журналы и прочие средства массовой информации по-прежнему играют

важную роль, их доминированию сейчас приходит конец. Рекламодатели сейчас добывают широкий выбор более специализированных и узконаправленных средств массовой информации с целью выхода на сравнительно немногочисленные сегменты клиентов и обращения к ним с помощью более персонализированных посланий. Диапазон этих новых средств массовой информации простирается от специализированных журналов, каналов кабельного телевидения и видео по запросу (video on demand — VOD) до включения рекламируемых товаров в телевизионные программы и видеоигры, Интернет-каталоги, рассылки электронной почты, а также в аудио- и видеофайлы, загружаемые из Интернета на iPod или другие электронные устройства карманного типа. В целом компании постепенно переходят от *широкого вещания* (broadcasting) к так называемому *узконаправленному вещанию* (narrowcasting).

Кое-кто из экспертов рекламной индустрии даже предсказывает пессимистический «сценарий хаоса», согласно которому старая модель средств массовой информации вообще прекратит свое существование в недалеком будущем. Эти эксперты полагают, что маркетологи будут все чаще отказываться от использования традиционных средств массовой информации в пользу «многообещающих новых цифровых технологий — начиная с Web-сайтов и электронной почты и заканчивая контентом мобильных телефонов и видео по запросу... Фрагментация, это проклятие сетевого телевидения и адептов массового маркетинга во всем мире, станет чем-то вроде «Священного Грааля», предоставляя маркетологам возможность выйти на относительно немногочисленные кластеры потребителей, которые потребляют не то, что им навязывают, а то, что они сами хотят потреблять»³.

Задумайтесь над тем, что происходит с телевидением в наши дни. «Настройте свой телевизор, — говорит один репортер. — Телевидение меняется так же быстро, как каналы. Оно появляется на мобильных телефонах. Оно появляется на цифровых музыкальных проигрывателях. Оно появляется почти на всех устройствах, у которых есть экран. Телевизионные программы можно смотреть либо во время их трансляции, либо в часы, удобные для вас, — как с рекламными роликами, так и без них. Некоторые «телевизионные» программы вы не можете смотреть ни по кабельному, ни по сетевому, ни по спутниковому телевидению, потому что они создаются именно для просмотра через Интернет»⁴.

Потребители, особенно молодые, отказываются от основных телевизионных сетей в пользу кабельного телевидения или принципиально иных средств массовой информации. Вот о чем говорят авторы одного из недавно проведенных исследований.

Лишь один из каждых четырех молодых людей в возрасте от 12 до 34 лет может назвать все четыре крупнейшие телевизионные сети: ABC, NBC, CBS и Fox. Подросткам, как правило, не удавалось назвать все четыре крупнейшие телевизионные сети, зато они безошибочно перечисляли MTV, Cartoon Network и Comedy Central. Какой самый популярный вид занятий среди этой категории населения (при опросе разрешалось выбирать несколько пунктов)? Рыскание в Интернете — именно этим занимаются в свое свободное время 84% опрошенных молодых людей. На втором месте оказалось проведение времени в кругу друзей (76%), на третьем месте — просмотр фильмов (71%), а на четвертом — просмотр телевизионных программ (69%).⁵

В результате маркетологи начинают терять уверенность в эффективности телевизионной рекламы. По мере роста стоимости телевизионной рекламы, сокращения телевизионной аудитории и увеличения продолжительности времени, которое телевизионная реклама занимает в телепрограммах, все больше зрителей делают выбор в пользу VOD и систем типа TiVo, стремясь таким образом избежать просмотра назойливых телевизионных рекламных роликов. Многие скептики даже предсказывают скорую кончину главной опоры старых средств массовой информации — 30-секундных телевизионных рекламных роликов. Согласно результатам одного из недавно проведенных опросов 70% рекламодателей, представляющих крупные бренды, сказали, что, по их мнению, DVR и VOD значительно сократят или даже полностью сведут “на нет” эффективность традиционных 30-секундных телевизионных рекламных роликов.⁶

Таким образом, многие крупные рекламодатели осуществляют перераспределение своих рекламных бюджетов, сокращая ту составляющую рекламных бюджетов, которая в прежние времена отводилась телевизионным сетям, и все больше отдавая предпочтение более узконаправленным, экономически эффективным, интерактивным и привлекающим внимание потребителей средствам доставки информации. “Стратегия рекламной индустрии выглядит гораздо проще: аудитории разделяются на десятки новых направлений, просматривая телевизионные программы на своих iPod-ах, просматривая фильмы на приставках для видеоигр и слушая радиопрограммы в Интернете, — приходит к выводу один аналитик. — Поэтому маркетологи должны заняться планированием того, как выйти на потребителей новыми и неожиданными способами”.⁷

Однако другие действующие лица рекламной индустрии предвидят не “сценарий хаоса”, а постепенный переход к новой модели маркетинговых коммуникаций. Они указывают, что широкоэвещательному телевидению и другим средствам массовой информации по-прежнему принадлежит львиная доля бюджетов продвижения большинства крупных маркетинговых фирм, и эта ситуация вряд ли радикально изменится в ближайшее время. Несмотря на то что многие действительно сомневаются в беспроблемном будущем 30-секундных телевизионных рекламных роликов, сегодня им вряд ли что-то серьезно угрожает. И несмотря на то что расходы на размещение рекламы в основных телевизионных сетях в прошлом году уменьшились, расходы на размещение рекламы в кабельном телевидении, напротив, увеличились на 11%. Кроме того, телевидение обеспечивает много возможностей в том, что касается продвижения товаров на рынок, помимо традиционных телевизионных рекламных роликов. Один из экспертов по рекламе рекомендует: “Поскольку именно телевидение находится на переднем крае 30 важных технологических достижений (таких, как DVR), его аудитория будет по-прежнему расширяться. Поэтому, если вам кажется, что телевидение — это дряхлеющий динозавр, или если вы являетесь рекламодателем общенационального масштаба и подумываете о том, чтобы лишить телевидение своих «рекламных долларов», то, возможно, вам следует серьезно пересмотреть свои взгляды”.⁸

Поэтому представляется вполне вероятным, что новая модель маркетинговых коммуникаций будет состоять из постепенно меняющегося сочетания как tradi-

ционных средств массовой информации, так и широкого спектра впечатляющих новых, более узконаправленных, более персонализированных средств доставки информации. Например, в своей рекламной кампании Let's Motog маркетологи MINI используют достаточно широкий набор средств доставки информации: традиционную — но более продуманную — рекламу в журналах в сочетании с новаторскими экспозициями, изобретательными акциями по продвижению автомобилей MINI на рынок и Web-страницами, привлекающими внимание потенциальных покупателей. «Нам нужно изобрести новые способы выхода на потребителей, — говорит А.Дж. Лафли (A.G. Lafley), главный исполнительный директор компании *Procter & Gamble*. — Массовый маркетинг по-прежнему играет важную роль, но нам нужны новые модели, которые обеспечивали бы, во всяком случае поначалу, успешное существование с массовым маркетингом, а со временем вытеснили бы его»⁹.

Необходимость использования интегрированных маркетинговых коммуникаций

Нынешнее смещение интересов от массового маркетинга к целевому, а также бурное развитие коммуникационных каналов и инструментов продвижения поставили перед маркетологами новую задачу. В наше время 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 надлежащим образом 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-узел и другие формы маркетинговых коммуникаций отвечают разные специалисты. До недавнего времени такое разграничение функциональных отделов было основной головной болью для многих компаний и негативно влияло на их деятельность в Интернете, которой занимались отдельные подразделения. «То ли они элементы сформировавшейся организации, то ли функционируют как от-

дельные хозяйственные единицы; эти новые, прогрессивные, высокотехнологичные функциональные группы, как правило, размещаются отдельно, вдали от традиционных отделов компании, — говорит один из специалистов по интегрированным маркетинговым коммуникациям. — Обычно их сотрудники — это молодые люди, полные энтузиазма профессионалы высоких технологий, которые просто горят желанием «изменить мир». Однако четкое разделение, недостаточно тесное сотрудничество и отсутствие слаженности в работе могут стать поистине *дезинтегрирующей* силой в сфере маркетинговых коммуникаций”.

Между тем, несмотря на то что эти компании четко разделили свои инструменты коммуникаций, клиенты зачастую даже не подозревают об этом. Вот что говорит по этому поводу один эксперт по маркетинговым коммуникациям.¹⁰

Проблема заключается в том, что большинство потребителей не разделяют собственное использование разных средств массовой информации. Они никогда не говорят: “Итак, я намерен побродить в Интернете. К чертям телевизор, радио, газеты и журналы, а также телефон и почту”. Такого никогда не бывает с потребителями — и такого никогда не должно быть с маркетологами.

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** (*integrated marketing communications — IMC*). Согласно этой концепции, наглядно отображенной на рис. 14.1, компания тщательно продумывает и координирует работу своих многочисленных каналов коммуникации — рекламу в средствах массовой информации, личную продажу, стимулирование сбыта, связи с общественностью, прямой маркетинг и упаковку товара — для выработки четкого, последовательного и убедительного представления о компании и ее товарах.¹¹

Интегрированные маркетинговые коммуникации. Концепция, согласно которой компания тщательно продумывает и координирует работу своих многочисленных каналов коммуникации — рекламу в средствах массовой информации, личную продажу, стимулирование сбыта, связи с общественностью, прямой маркетинг и упаковку товара — для выработки четкого, последовательного и убедительного представления о компании и ее товарах.

В ходе принятия решений для интегрированных маркетинговых коммуникаций необходимо выявить все возможные точки контакта потребителя с компанией, ее товарами и марками. Каждый такой *контакт с торговой маркой* будет способствовать определенной реакции на нее: хорошей, плохой или безразличной. И задача каждой компании состоит в том, чтобы у потребителя сформировалось последовательное и позитивное представление во всех точках контакта с торговой маркой. IMC ведут к тотальной стратегии маркетинговых коммуникаций, нацеленной на формирование прочных отношений с клиентами, показывая, как данная компания и предлагаемые ею товары могут помочь клиентам в решении их проблем.

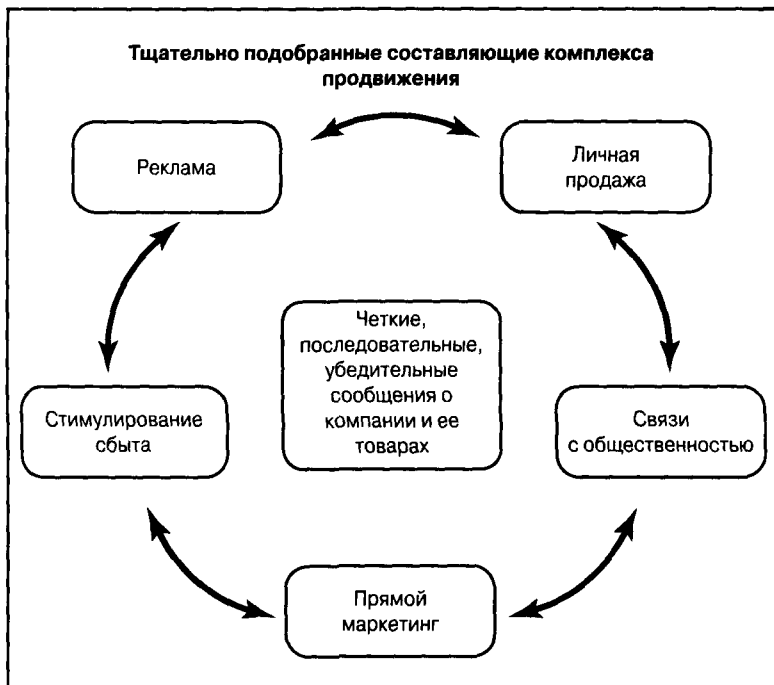


Рис. 14.1. Интегрированные маркетинговые коммуникации

ИМС увязывает между собой все послания (“мессиджи”) и образы, формируемые компанией. Телевизионная и печатная реклама товаров, предлагаемых компанией, несет в себе одно и то же послание, имеет примерно такой же вид и создает примерно такое же впечатление, что и ее коммуникации, реализуемые посредством электронной почты и личной продажи. А ее материалы, касающиеся связей с общественностью (“паблик рилейшенз”), создают тот же образ, что и ее Web-сайт. Например, компания *Ford* недавно провела превосходно интегрированную кампанию по продвижению на рынок своей новой модели *Escape Hybrid*.

Кампания *Escape Hybrid* началась с телевизионного рекламного ролика *Super Bowl* (“Суперкубок”), в котором лягушонок Кермит восклицал “Как трудно в этом мире быть зеленым!” и лишь после этого начинал понимать, что при наличии *Escape Hybrid* быть зеленым не так уж трудно. За этим телевизионным рекламным роликом последовала печатная реклама в крупных журналах. В этой печатной рекламе, главным героем которой по-прежнему выступал лягушонок Кермит, продолжала обыгрываться — и усиливалась — тема “Мне кажется, быть зеленым не так уж трудно”. Телевизионный рекламный ролик *Super Bowl* и печатная реклама в периодических изданиях помогли информировать потребителей о новой модели автомобиля *Escape Hybrid* и выработать у них устойчиво позитивное отношение к этой модели. Но в этой рекламе упоминался также специальный Web-сайт (www.fordvehicles.com/suvs/escapehybrid), который развивал тему лягушонка Кермита с помощью ряда приемов, направленных на

формирование отношений с потребителями и обеспечение продаж. Посетители этого Web-сайта могут еще раз просмотреть рекламный ролик Super Bowl, а затем ознакомиться с интересным видеосюжетом о том, как создавался рекламный ролик “Easy Being Green” (“Легко быть зеленым”) — конечно же, с комментариями от самого лягушонка Кермита. Кроме того, потребители, которые начали всерьез подумывать о покупке автомобиля Escape Hybrid, могли получить на этом сайте немало полезной информации о достоинствах Escape Hybrid, подобрать подходящий для себя вариант цены и выйти на соответствующего дилера через Интернет. Впоследствии, оказавшись у дилера, осматривая приглянувшийся вариант автомобиля Escape Hybrid и усаживаясь за руль, чтобы совершить пробную поездку, покупатель получал из уст торговых представителей Ford послание “Easy Being Green”, адресованное на этот раз лично ему.

В прошлом в компаниях не было должностного лица или подразделения, которое было бы обязано продумывать роли разных инструментов продвижения товаров на рынок и координировать весь комплекс продвижения товаров. Чтобы реализовать на практике концепцию интегрированных маркетинговых коммуникаций, некоторые компании назначают директора по маркетинговым коммуникациям, который отвечает за всю систему маркетинговых коммуникаций компании. Такой подход помогает добиться слаженности и единства коммуникаций и оказывает большее влияние на объемы продаж. В этом случае вся ответственность за обеспечение такой слаженности коммуникаций возлагается на одного человека, который должен заботиться о единстве и непротиворечивости образа компании, формируемого разнообразными действиями этой компании.

Краткий обзор процесса 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 чересчур 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 из сегментов рынка, для каждой ниши сегмента и даже для каждого отдельного покупателя. Особенно учитывая достижения новейших технологий в сфере 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-сайты различных компаний, а также сравнить компьютеры в специальных магазинах. Маркетолог должен оценить влияние, которое каждый из этих видов коммуникации будет иметь на каждом этапе процесса покупки. Это поможет ему более эффективно и рационально распределить коммуникационный бюджет.

Чтобы обеспечить эффективное взаимодействие с потребителями, маркетологи должны понимать, как этот процесс функционирует. Процесс коммуникации состоит из девяти элементов, которые изображены на рис. 14.2.

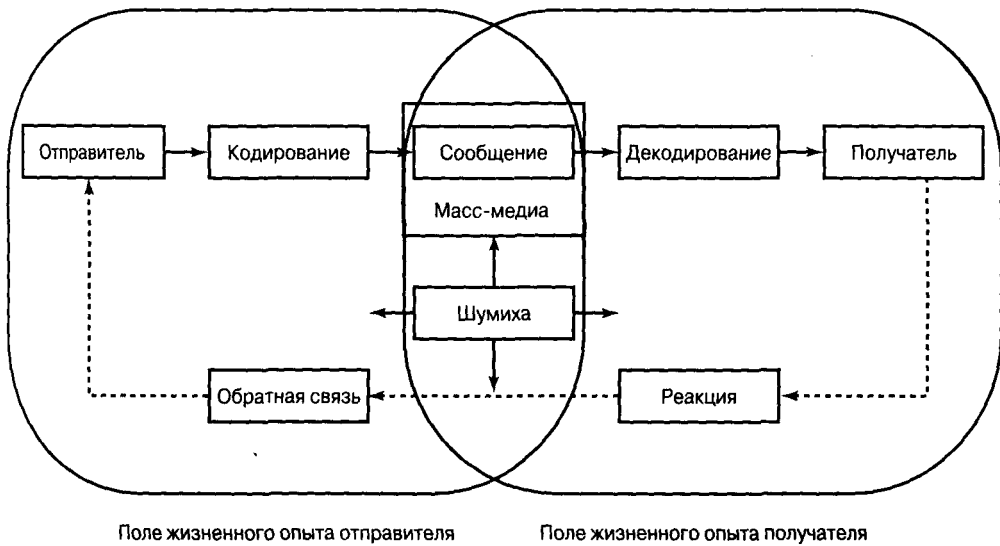


Рис. 14.2. Элементы процесса коммуникации

Два элемента этой схемы — основные участники процесса коммуникации — это *отправитель* и *получатель*. Еще два элемента — основные средства коммуникации — *сообщение* и *средства рекламы*. Затем следуют основные функции коммуникации: *кодирование*, *расшифровка*, *реакция* и *обратная связь*. И самый последний элемент этой системы — *помехи*. Рассмотрим определения этих элементов и то, как они задействованы в рекламе цветных копировальных аппаратов, выпускаемых компанией *Hewlett-Packard (HP)*.

- *Отправитель* — сторона, которая отправляет сообщение другой стороне, в данном случае — *HP*.

- *Кодирование* — процесс представления рекламного сообщения или идеи в определенной форме. Рекламное агентство, которое работает по заказу НР, подбирает текст и иллюстрации для рекламы, передающей маркетинговое сообщение.
- *Сообщение* — совокупность слов, изображений, символов, которые передает отправитель, собственно реклама копировального аппарата НР.
- *Средства рекламы* — это каналы коммуникаций, по которым сообщение передается от отправителя к получателю. В нашем примере это специальные журналы, которые выбирает НР для размещения рекламы.
- *Расшифровка* — процесс, в ходе которого получатель придает определенное значение символам, закодированным отправителем. Потребитель читает рекламу копировальных аппаратов НР и интерпретирует содержащиеся в ней текст и иллюстрации.
- *Получатель* — сторона, принимающая сообщение от другой стороны. Это может быть частное лицо или сотрудники предприятия, которые читают рекламу НР.
- *Реакция* — реакция получателя после того, как он ознакомился с объявлением. Здесь возможны сотни вариантов. Например, потребитель просто больше узнает о характеристиках копировальных аппаратов НР, приобретает такую технику или не предпринимает никаких действий.
- *Обратная связь* — это часть реакции получателя, которую он доводит до сведения отправителя. Например, исследования НР подтверждают, что реклама произвела огромное впечатление на потребителей и запомнилась им. Или потребители пишут и звонят в компанию, чтобы похвалить или покритиковать рекламу либо товары НР.
- *Помехи* — незапланированные искажения в процессе передачи информации, в результате чего адресат получает не то сообщение, которое отправил ему отправитель. Например, получателя что-то отвлекает от чтения журнала, и он пропускает объявление НР или его ключевые пункты.

Чтобы сообщение было эффективным, процесс кодирования сообщения, предусмотренный отправителем, должен соответствовать процессу расшифровки его получателем. Поэтому наиболее эффективные сообщения состоят из слов и символов, которые хорошо знакомы получателю. Следовательно, чем больше опыт получателя пересекается с опытом отправителя, тем эффективнее будет сообщение. Случается, что специалисты маркетинговых коммуникаций не очень хорошо ориентируются в опыте своих потребителей. Например, автор рекламного текста из одного социального слоя пишет сообщения для потребителей из другого социального слоя, скажем, для рабочих (так называемых “синих воротничков”) или для богатых владельцев предприятий. Однако в целом для эффективной передачи информации такой специалист должен понимать, каким опытом и знаниями обладают его потребители.

В этой модели можно выделить несколько ключевых факторов эффективной передачи информации. Отправители должны точно знать, какую аудиторию они

хотят заинтересовать и на какую реакцию этой аудитории они рассчитывают. Они должны кодировать сообщение способом, доступным для расшифровки его целевой аудиторией. Они должны передавать свои сообщения с помощью таких средств рекламы, которые способны достичь целевой аудитории. Кроме того, им необходимо разработать каналы обратной связи, позволяющие оценить ответную реакцию аудитории на их сообщения.

Этапы разработки программы эффективных коммуникаций

Теперь рассмотрим этапы разработки эффективной программы интегрированных коммуникаций и продвижения. Специалист по маркетинговым коммуникациям должен определить целевую аудиторию, определить цели передачи информации, составить соответствующее сообщение, выбрать средства доставки сообщения целевой аудитории, выбрать источник сообщения и обеспечить обратную связь с получателем сообщения.

Определение целевой аудитории

Работа специалиста по маркетинговым коммуникациям начинается с изучения целевой аудитории. Это могут быть потенциальные покупатели продукции, выпускаемой фирмой, или нынешние пользователи этой продукции, те, кто принимают решения о покупке, или те, кто влияют на эти решения. Целевая аудитория может состоять из отдельных лиц, групп, определенного круга специалистов или широкого круга потребителей. Выбор целевой аудитории очень сильно влияет на решения коммуникатора о том, *что, как, когда и где* нужно, а также *кто* это должен делать.

Определение целей коммуникаций

После того как целевая аудитория определена, коммуникатор должен решить, какая реакция на сообщение ему требуется. Конечно, в большинстве случаев наиболее желанная реакция — покупка товара. Но покупка — это результат длительного процесса, в ходе которого потребитель принимает решение о ней. Коммуникатор должен знать, на какой стадии покупательской готовности находится целевая аудитория в данный момент и в какое состояние ее необходимо привести. Целевая аудитория может пребывать в одной из шести стадий покупательской готовности (buyer-readiness stages). Обычно перед тем, как сделать покупку, потребители проходят через стадии *осведомленности, знания, предрасположенности, предпочтения, убежденности и, наконец, совершения покупки* (рис. 14.3).

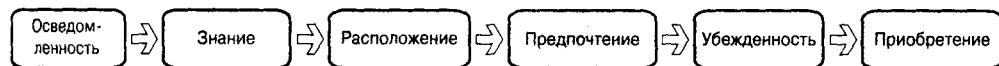


Рис. 14.3. Стадии покупательской готовности

Стадии покупательской готовности. Состояния, через которые обычно проходят потребители до момента принятия решения о покупке: осведомленность, знание, предрасположенность, предпочтение, убежденность и совершение покупки.

Целевой рынок коммуникатора может ничего не знать о товаре, кроме его названия или одной-двух подробностей. Поэтому коммуникатор должен сформировать *осведомленность* и *знание* потребителя. Например, когда *Daimler-Chrysler* выводила на рынок свою новую модель автомобиля Chrysler 300, она начала с интенсивной “раздражающей” рекламной кампании, чтобы люди как можно лучше запомнили название этой модели. Первые рекламные сообщения должны были вызвать лишь любопытство и познакомить клиентов с названием продукции, так как рекламировалось только название, а не сам автомобиль. Более поздние объявления формировали знание, информируя потенциальных покупателей о высоком качестве машины и о ее многочисленных новых характеристиках. Фирма *Edy's* провела аналогичную “раздражающую” рекламную кампанию, когда она выпустила свое новое мороженое *Edy's Slow-Churned*. Печатные рекламные объявления демонстрировали брикет мороженого, на упаковке которого красовалась единственная надпись: “Вы ожидаете его появления”. В рекламе также была приведена ссылка на Web-сайт *slow-churned.com*, на котором можно было получить более подробную информацию об этом новом товаре и воспользоваться шансом выиграть заманчивый приз — пожизненное снабжение мороженым фирмы *Edy's*.

Предположим, целевые потребители уже *знают* о товаре. Но как они относятся к нему? Если потенциальные покупатели уже знают о новой модели Chrysler 300, задача маркетологов компании *Daimler-Chrysler* состоит в том, чтобы перевести их в последующие состояния покупательской готовности — создать позитивное отношение (*предрасположенность*), сформировать *предпочтение* (среди всех других марок машин) и *убежденность* (уверенность в том, что модель Chrysler 300 подходит им лучше всего). Чтобы вызвать позитивные чувства и сформировать убежденность, маркетологи Chrysler 300 использовали целый комплекс инструментов продвижения. Реклама превозносила преимущества этого автомобиля по сравнению с конкурирующими марками. Пресс-релизы и другие виды связей с общественностью делали упор на ее принципиально новых технических характеристиках и эксплуатационных качествах. Дилеры рассказывали покупателям о различных возможностях покупки, выгодах, которые те получают за ту или иную сумму, и о послепродажном сервисном обслуживании.

Наконец, некоторые представители целевого рынка могут быть убеждены, что выбранный ими товар наилучший, но не спешат с *покупкой*. Так, возможно, потенциальные покупатели Chrysler 300 предпочтут повременить в надежде собрать более полную информацию или решат подождать улучшения экономической ситуации. Задача коммуникатора — подвести потребителей к этому окончательному шагу. Он может предложить специальные цены, скидки или премии. Можно позвонить или написать избранным потенциальным потребителям и пригласить их посетить дилерские центры и принять участие в специальном шоу. На Web-сайте Chrysler 300 можно разместить баннер с изображением новой модели, говорящий

потенциальным покупателям: “Стань ее хозяином, и ты поймешь, что это значит”, подробную информацию о различных вариантах оплаты и приглашение посетить демонстрационный зал местного дилера компании.

Разумеется, сами по себе маркетинговые коммуникации еще не гарантируют позитивного отношения к покупке автомобиля Chrysler 300. Сама по себе модель автомобиля должна удовлетворить все потребности потребителя. По сути, отлично организованные маркетинговые коммуникации могут только ускорить провал низкого качества товара. Чем раньше потенциальные покупатели узнают о таком товаре, тем быстрее им станут известны все его недостатки. Следовательно, для проведения эффективной маркетинговой кампании нужны “хорошие товары вслед за хорошими словами”.

Выбор послания

Определив желаемую реакцию аудитории, коммуникатор приступает к разработке эффективного послания. В идеальном варианте оно должно привлечь *внимание* (attention), удержать *интерес* (interest), возбудить *желание* (desire) и подтолкнуть к *действию* (action) (стратегическая схема, известная как модель AIDA). На практике лишь немногие послания способны заставить потребителей пройти через все стадии, от осведомленности до покупки товара, но схема AIDA показывает, какими качествами должно обладать эффективное послание. Составляя послание, маркетинговый коммуникатор должен знать, *что именно* нужно сказать (*содержание обращения*) и *как* это нужно сказать (*структура сообщения и форма*).

Содержание обращения

Коммуникатор должен найти лозунг, тему или мотив сообщения, который вызовет желаемую реакцию людей. Существуют мотивы трех видов: рациональные, эмоциональные и нравственные. *Рациональный мотив* связан с личной выгодой аудитории. Он показывает, как товар может удовлетворить потребности покупателя. Такие послания рассказывают о качестве товара, его экономичности, ценности и выдающихся эксплуатационных характеристиках. Например, в ходе рекламной кампании, касающейся болеутоляющего препарата “Тайленол”, была запущена целая серия рекламных объявлений, информирующих потенциальных покупателей о том, что представляют собой болеутоляющие препараты в целом и почему именно “Тайленол” является наилучшим среди них. Рекламные объявления гласили: “Остановись. Подумай. Тайленол”.

Эмоциональный мотив стремится вызвать положительные или отрицательные эмоции, которые могли бы подтолкнуть человека к покупке. В качестве позитивного эмоционального призыва коммуникаторы могут использовать такие чувства, как любовь, гордость, радость и юмор. Так, сторонники юмористических сообщений убеждены, что они привлекают больше внимания и вызывают более сильную симпатию и доверие по отношению к спонсору. Согласно результатам опроса, проведенного RoperASW, американцы рассматривают юмор как предпочтительный для себя подход при составлении рекламы: 85% респондентов указали, что им нравится ре-

клама, в которой обыгрываются юмористические темы. Другими эмоциональными мотивами, которым американцы отдают предпочтение в эпоху “после 11 сентября 2001 года”, являются такие утешительные и обнадеживающие темы, как “безопасность и защищенность” (77%), “семейные узы” (76%), “помощь ближнему” (74%), “патриотизм” (74%) и “оптимизм” (64%) (в ходе опроса можно было выбрать несколько пунктов).¹²

Складывается впечатление, что в наши дни практически все компании — начиная с фирм, выпускающих потребительские товары, таких как *Anheuser-Busch*, и заканчивая академической *American Heritage Dictionary* — используют в своей рекламе юмористические мотивы. Реклама в последних Super Bowls (“Суперкубки”) явно отражает склонность потребителей к юмору. Например, по данным журнала *USA Today*, в 14 из 15 самых популярных рекламных объявлений, которые демонстрировались во время проведения матчей Super Bowl в 2006 году, использовались юмористические мотивы. Компания *Anheuser-Busch* использовала юмористические мотивы в шести из десяти своих лучших рекламных роликов. Какие только юмористические сюжеты не использовались в рекламе пива Bud Light, выпускаемого *Anheuser-Busch*, начиная с молодого человека, молящегося на вращающийся волшебный бокал своего соседа, наполненный пивом Bud Light, и заканчивая офис-менеджером, который мотивирует своих работников к усердному труду, пряча от них бутылки с пивом Bud Light.¹³

Юмор, если им умело пользоваться, привлекает к себе внимание, улучшает настроение людей и придает рекламируемой торговой марке особый характер. Компания *Anheuser-Busch* уже многие годы успешно использует юмористические мотивы в своей рекламе, помогая потребителям подружиться со своими брендами. Однако, используя юмористические мотивы, рекламодатели должны проявлять осторожность. Необдуманное использование юмористических мотивов может отвлечь внимание потребителя от рекламируемого товара, а иногда даже вызвать у потребителя раздражение. Например, многие потребители и критики рекламы высказали свое неприятие ряда юмористических рекламных роликов, которые демонстрировались во время проведения матчей Super Bowl в 2004 году. Под огнем критики оказались и некоторые из юмористических рекламных роликов *Anheuser-Busch*.

Профессионалы рекламной индустрии согласны между собой в том, что качество рекламных роликов, которые демонстрировались во время проведения матчей Super Bowl в 2004 году, заметно ухудшилось — главным образом по причине безответственного использования темы “туалетного кубка”, которая покорила чувства многих зрителей. Критики указывали на то, что рекламные ролики пива Budweiser, главным героем которых выступал пес, который вылизывал у себя под хвостом, и самец обезьяны, всюю ухаживающий за женщиной, серьезно подпортили настроение многим зрителям, наблюдавшим за матчами Super Bowl. Многие критики и потребители жаловались: подобные факты свидетельствуют о том, что в своих рекламных роликах пива Budweiser компания *Anheuser-Busch* “обращается к самым низменным инстинктам любителей пива — людей в возрасте от 21 до 25 лет, — наполняя свою рекламу «юмором ниже пояса», двусмысленными шутками, низкопробными «гэгами» и вульгаризмами”.

В результате этой критики *Anheuser-Busch* сменила тональность и содержание своей рекламы, демонстрируемой во время проведения матчей Super Bowl. “Мы решили осторожнее подходить к своей рекламе”, — говорит президент компании *Anheuser-Busch* Август Буш IV (August Busch IV). “Пиво Bud Light — это просто хорошее настроение и отличная возможность провести приятно время с друзьями, — говорит старший менеджер рекламного агентства Budweiser, — и мы в состоянии рекламировать эту торговую марку, не выходя за рамки приличий”.¹⁴

В коммуникациях может использоваться и негативный эмоциональный мотив: страх, вина, стыд. Его цель — заставить людей делать то, что они должны (например, чистить зубы, покупать новые автопокрышки), или прекратить делать то, что не следует (курить, злоупотреблять алкоголем, есть жирную пищу). Так, например, реклама, размещаемая в телевизионном шоу *Honey We're Killing the Kids* (реалити-шоу, создатели которого поставили перед собой задачу научить людей употреблять здоровую пищу), преподает зрителям “Урок № 74: пытаюсь делать людям добро, мы иногда становимся невольной причиной их несчастий”. А реклама *Etonic* вопрошает: “Как быть, если вы не умеете быстро бегать?” В ней идет речь о спортивной обуви *Etonic*, которая разработана специально для того, чтобы предотвратить травмы у тех, кто ее носит, т.е. дизайн этой обуви помогает людям “дольше жить”.

Нравственные мотивы связаны с представлением аудитории о том, что считается правильным и достойным. Они часто используются для того, чтобы побудить людей поддержать какие-либо общественные мероприятия, например улучшение состояния окружающей среды, оздоровление межэтнических отношений или борьба за равноправие женщин и помощь нуждающимся. Наглядным примером может служить призыв компании *March of Dimes*: “Господь создал вас здоровым. Помогите тем, кому повезло меньше, чем вам”.

Структура послания

Принимая решение о структуре послания, коммуникатор должен обратить внимание на три вопроса. Прежде всего, нужно ли обозначить в послании четкий вывод или предоставить это аудитории. Раньше считалось, что более эффективен готовый вывод. Однако более поздние исследования показали, что во многих случаях рекламодателю лучше задавать вопрос и разрешить покупателям делать собственные выводы. Второй вопрос, связанный со структурой послания, касается представления аргументов. Так, в рекламе можно представить как односторонние (т.е. подчеркивающие достоинства товара) аргументы, так и двусторонние (когда рекламируются сильные стороны товара, но при этом признаются и его отдельные недостатки). Обычно односторонние аргументы оказываются эффективнее при проведении торговых презентаций, за исключением некоторых ситуаций, например, если аудитория очень образованна, вероятны претензии, или если коммуникатору необходимо преодолеть негативную ассоциацию. Именно это стало причиной двусторонней аргументации, которой воспользовались компании *Heinz* и *Listerine*, рекламируя свои товары. В упомянутых выше ситуациях двусторонняя аргументация способна повысить степень доверия к рекламодателю, и покупатели будут

лучше подготовлены к атакам конкурентов. И наконец, третий, последний вопрос относительно структуры послания. Когда следует предъявлять наиболее сильные аргументы — в начале или в конце рекламы? Аргументация в начале послания возбуждает внимание зрителя, но может привести к вялой концовке.

Форма послания

Маркетинговому коммуникатору нужно также найти сильную *форму* для своего послания. Так, если речь идет о печатной рекламе, то нужно выбрать наиболее подходящий заголовок, текст, иллюстрации и цветовое оформление. Чтобы привлечь внимание целевой аудитории, рекламодатели ищут новые и контрастные решения, используют яркие изображения и броские заголовки, неожиданные размеры послания и нестандартные способы его размещения, а также цвет, форму и движение. Если реклама делается для трансляции по радио, коммуникатор подбирает текст, звуки и голоса. “Звучание” диктора, который рекламирует банковские услуги, должно отличаться от “звучания” его коллеги, рекламирующего высококачественную мебель.

Если послание будет транслироваться по телевидению или передаваться лично, то, кроме перечисленных выше элементов, необходимо учитывать еще и язык жестов. Для того, кто будет представлять товар, нужно подобрать правильное выражение лица, жесты, одежду, позу и прическу. Если реклама расположена на самом товаре или на его упаковке, коммуникатор должен привлечь внимание фактуру товара, его аромат, цвет, размеры и форму. В частности, возраст и другие демографические характеристики влияют на то, как потребители воспринимают цвет и реагируют на него. Вот лишь несколько примеров.

Как вы рекламируете маргарин — самый обычный маргарин, столь полезный для здоровья детей? Один из возможных вариантов ответа — с помощью цвета. “Мы понимали, что нам следует предложить потребителям некий цветной продукт. Вы же знаете, детям нравится все яркое и пестрое”, — говорит официальный представитель компании *Parkay*. Итак, *Parkay* решила испытать четыре варианта цветового решения: голубой, розовый, зеленый и красный. “Когда мы испытали в фокус-группах четыре разных варианта цветового решения, участники фокус-групп (дети) провели обсуждение, по результатам которого было выявлено два фаворита: ярко-голубой и розовый. Между тем, когда мы взрослеем, наши предпочтения меняются в сторону желтого цвета. Когда мы становимся еще старше, желтый цвет начинает казаться нам недостаточно ярким и мы отдаем предпочтение белому и другим ярким тонам. В результате одного из недавно проведенных исследований оказалось, что 10% людей в возрасте от 55 лет нравятся белые автомобили. В то же время белые автомобили нравятся лишь 4% людей в возрасте от 21 до 34 лет и лишь 2% подростков. *Lexus*, которая ориентируется главным образом на людей старших возрастов, позаботилась о том, чтобы 60% ее автомобилей были исполнены в светлых тонах.¹⁵

Таким образом, разрабатывая эффективные маркетинговые коммуникации, маркетологи должны учитывать цветовой фактор, а также другие, малозначительные, на первый взгляд, подробности.

Выбор средств доставки послания целевой аудитории

Теперь коммуникатор должен выбрать каналы коммуникации. Различают два основных типа каналов коммуникации — *личные* и *неличные*.

Каналы личных коммуникаций

В канале личных коммуникаций (personal communication channel) несколько человек общаются непосредственно друг с другом. Это может быть их личная встреча, разговор по телефону, личная переписка или даже “беседа” посредством Интернета. Эффективность персональных каналов коммуникаций объясняется именно тем, что они обеспечивают возможность личного общения и немедленной ответной реакции.

Каналы личных коммуникаций. Каналы, по которым несколько человек общаются непосредственно друг с другом. Это может быть их личная встреча, разговор по телефону, общение лектора с аудиторией, телефонный контакт или “беседа” посредством Интернета.

Некоторые каналы личных коммуникаций компания контролирует напрямую. Например, торговые представители компании общаются с покупателями на торговых ярмарках. Но в ряде случаев сведения о товаре достигают покупателей по личным каналам, которые компания непосредственно контролировать не может. Это бывают независимые эксперты: адвокаты — защитники прав потребителей, советники или просто советчики, словом, все те, кто могут повлиять на целевого покупателя. К этой категории относятся также соседи, друзья, члены семьи и коллеги, с которыми общается потенциальный покупатель. Этот последний канал, известный как канал молвы и слухов (word-of-mouth influence), нередко оказывается наиболее влиятельным.

Канал молвы и слухов. Обмен мнениями о товаре между целевыми покупателями и их соседями, друзьями, членами семьи и коллегами.

Личное влияние имеет очень большой вес при покупке дорогих товаров, товаров повышенного риска или товаров, связанных с персональным имиджем покупателя. Рассмотрим, например, важность такого фактора, как мнение нынешних пользователей товара, который намерен приобрести покупатель.

Не так уж важно, как громко и часто вы излагаете потребителям свою “правду”. Лишь очень немногие из потребителей готовы купить в наши дни дорогостоящий товар, не выяснив предварительно мнение людей, которые приобрели этот товар раньше. Мы живем в мире, в котором люди не очень-то доверяют друг другу, особенно если речь идет о доверии покупателя к компании, стремящейся продать свой товар и всю расхваливающей его. Вот почему “рекомендация родственника или приятеля” почти всегда указывается в числе важнейших факторов, влияющих на принятие нами решения о покупке. Результаты недавно проведенного исследования показали, что свыше 90% клиентов доверяют “рекомендациям других потребителей”, тогда как доверие к рекламе испытывают от 40 до 10% клиентов. Именно это является одной из важнейших причин успе-

ха *Amazon.com* в таком важном показателе, как рост объемов продажи в расчете на одного клиента. Кому из нас не приходилось совершать ту или иную покупку в *Amazon.com* на основе мнений других клиентов, публикуемых на этом Web-сайте, или на основе информации, представленной в разделе “Клиенты, которые купили этот товар, купили еще и...”? Это объясняет также результаты опроса, проведенного недавно *Shop.org*. Этот опрос показал, что 96% компаний розничной торговли полагают, что рейтинги и обзоры мнений являются весьма эффективным инструментом наращивания объемов продажи в Интернете.¹⁶

Компании предпринимают некоторые меры к тому, чтобы заставить каналы личных коммуникаций работать на себя. Они могут сформировать *лидеров общественного мнения*, предлагая и продавая свои товары — на достаточно привлекательных и выгодных условиях — людям, к чьим словам прислушиваются окружающие. Они могут использовать в своей рекламе влиятельных, известных людей или разработать и провести такую рекламную кампанию, о которой будут много говорить. **Маркетинг на основе слухов** (*buzz marketing*) предполагает специальное культивирование лидеров общественного мнения, которые призваны распространять среди своего окружения информацию об определенном товаре или услуге. Рассмотрим пример *BzzAgent*, бостонской маркетинговой фирмы, которая организует кампании по распространению слухов по заказу многих известных компаний США.

Маркетинг на основе слухов. Предполагает специальное культивирование лидеров общественного мнения, которые призваны распространять среди своего окружения информацию об определенном товаре или услуге.

BzzAgent набрала целую армию из 130 тысяч добровольных помощников, испытывающих природную склонность к распространению слухов. Эти люди распространяют положительную информацию о товарах или услугах, которые, по их мнению, достойны того. “Наша цель заключается в том, чтобы изыскать способ распространения слухов, заслуживающих доверия, — говорит Дэвид Байтер (*David Baiter*), основатель фирмы *BzzAgent*, — и сформировать сеть, которая превращала бы преданных клиентов в настоящих «проповедников бренда». После того как какая-либо из компаний заключает договор с фирмой *BzzAgent*, фирма пытается найти в своей базе данных “агентов”, соответствующих демографическим и психографическим характеристикам целевых клиентов рекламируемого товара или услуги. Отобранные таким образом добровольцы получают образцы рекламируемого товара и руководство по обучению стратегиям распространения слухов. Эти добровольцы отнюдь не являются случайными людьми, выполняющими порученное им дело исключительно из желания воспользоваться какими-то материальными благами “на халяву”. Примерно 65% этих добровольцев — люди старше 25 лет, 60% — женщины, а двое из них даже являются руководителями компаний, входящих в перечень *Fortune 500*. Они распространяют слухи о достаточно широком спектре товаров, начиная с косметических масок для лица *Estee Lauder* и джинсов *Lee* и заканчивая ресторанами *Rock Bottom* и продукцией *The March of Dimes*. В штате Алабама агент *BzzAgent* под кодовым названием

ArnoldGinger123, условно осужденная за какое-то незначительное правонарушение, общаясь с офицером полиции, осуществляющим надзор за условно осужденными, порекомендовала ему новую марку джинсов, которые красовались на ней. В штате Иллинойс агент *BzzAgent* под кодовым названием GeminiDreams во время рождественской вечеринки в кругу друзей восторженно расхваливал достоинства нового сетевого сайта *Monster.com*. А в штате Нью-Джерси агент *BzzAgent* под кодовым названием Karnj убеждал своего дедушку в превосходных качествах пива *Anheuser World Select*, подарив ему для большей убедительности пару бутылок этого замечательного напитка. Важным достоинством фирмы *BzzAgent* является правдивость сведений, распространяемых ее агентами. «Что мне действительно нравится в *BzzAgent* — это то, что они никогда не распространяют недостоверную информацию, — говорит Стив Кук (Steve Cook), вице-президент глобального стратегического маркетинга в *Coca-Cola*. — Эта фирма говорит своим агентам: «Вот информация. Если она кажется вам правдивой, говорите все, что вы сами об этом думаете». Это, по крайней мере, честный подход к делу».¹⁷

Каналы неличных коммуникаций

Каналы неличных коммуникаций (*nonpersonal communication channels*) — это средства массовой информации, распространяющие обращения без личного контакта или обратной связи. К основным средствам массовой информации относятся печать (газеты, журналы, прямая почтовая реклама), средства эфирного вещания (радио, телевидение), наглядные средства рекламы (рекламные щиты, указатели, постеры) и средства доставки информации через Интернет (электронная почта, Web-сайты).

Каналы неличных коммуникаций. Это средства массовой информации, распространяющие послания без личного контакта или обратной связи.

Важную роль играет и атмосфера — специфическая среда, которая порождает или усиливает склонность покупателей приобрести тот или иной товар. Например, дизайн адвокатской конторы или банка внушает людям доверие и свидетельствует о других качествах этой организации, которые особенно ценят клиенты. Мероприятия — это специально организованные события, в ходе которых до сведения целевой аудитории доводится то или иное послание. Например, отдел связей с общественностью может организовать пресс-конференцию, презентацию, выставку, шоу, рекламное турне и др.

Хотя каналы личных коммуникаций воздействуют на покупателей непосредственно, а средства массовой информации оказывают лишь косвенное, опосредованное воздействие, они также стимулируют личные взаимоотношения людей. Реклама на телевидении, в журналах и других средствах массовой информации формирует мнение лидеров, которые делятся им с остальными людьми. Таким образом, мнение лидеров служит как бы мостом между средствами массовой информации и потребителями, реже контактирующими со средствами массовой информации. Это значит, что массовая реклама оказывает воздействие на мнения и поведение покупателей через двухэтапный процесс коммуникаций.

Интересно отметить, что маркетологи нередко используют каналы неличных коммуникаций, чтобы заменить ими или стимулировать каналы личных коммуникаций, встраивая в свою рекламу и прочие мероприятия по стимулированию продаж мнения или устные свидетельства потребителей. Именно по такому принципу была построена недавняя кампания “Sincerely, JetBlue” (“Искренне ваша, JetBlue”) по продвижению на рынок услуг авиакомпании *JetBlue* (см. врезку “Маркетинг в действии 14.1”).

Выбор источника послания

Как в случае личных, так и в случае неличных коммуникаций сила влияния того или иного послания на целевую аудиторию зависит от того, как эта аудитория воспринимает самого коммуникатора. Так, послание будет намного убедительнее, если его источнику доверяют. По этой причине маркетологи часто привлекают к рекламе знаменитостей: известных спортсменов, актеров и даже героев мультфильмов. Так, выдающийся игрок в гольф Тайгер Вудс выступает от имени Nike, Buick, Accenture и десятка других брендов. Профессиональный баскетболист Леброн Джеймс готов ручаться за высокое качество брендов Powerade (*Nike*) и Sprite (*Coca-Cola*). Суперзвезда NASCAR Джефф Гордон рекламирует очень многое, начиная с солнцезащитных очков *Ray-Ban* и заканчивая напитками *Pepsi* и мороженым *Edy's*. А молодая гольфистка Мишель Уай использует свой имидж для рекламы таких торговых марок, как Nike и Sony.

Но, выбирая знаменитостей, которые представляли бы их бренды, компании должны быть особенно осторожны. Неудачный выбор лица, представляющего бренд, может создать серьезные проблемы и подпортить имидж компании. С подобными проблемами столкнулись McDonald's, Sprite и Nutella, когда Коби Брайанта, представляющего эти бренды, уличили в изнасиловании. H&M, Chanel и Burberry пришлось публично отказаться от услуг супермодели Кейт Мосс после того, как кому-то из “папарацци” удалось сфотографировать ее в момент приема дозы кокаина. А Pepsi, McDonald's, Roots и Ford столкнулись с серьезными проблемами, когда разразились скандалы с Уэйном Гретцки, существенно подпортившие ранее безупречный имидж этой бывшей хоккейной суперзвезды. «Браки», заключаемые между компаниями и разного рода знаменитостями, таят в себе немалый риск, — замечает один из экспертов. — В наши дни соответствующие контракты, как правило, подписываются лишь после тщательного изучения компанией морального облика знаменитости, которая будет представлять эту компанию. Однако это вовсе не является гарантией от возможных неприятностей”.¹⁸

Маркетинг в действии 14.1

***JetBlue*: поговаривают, что этой авиакомпании можно доверять; наверное, так оно и есть**

Хотите выбрать наилучшую авиакомпанию? Не нужно расспрашивать своих друзей, родственников или соседей о впечатлениях, которые они получили, пользуясь услугами тех или иных авиакомпаний, или пытаться выяснить, какая из авиакомпаний представляет своим пассажирам самое качественное обслуживание. *JetBlue* уже сделала это

вместо вас. И она готова поделиться соответствующей информацией с вами и другими авиапассажирами. Для этого *JetBlue* проводит промоушен-кампанию под названием "Sincerely, JetBlue" ("Искренне ваша, JetBlue"). Эта кампания включает ряд замечательных рекламных роликов, в которых реальные клиенты делятся своими впечатлениями от воздушных путешествий на самолетах авиакомпании *JetBlue*.

Цель этой кампании — подкрепить образ *JetBlue* как небольшой начинающей авиакомпании в преддверии реализации ее амбициозных планов по расширению своего бизнеса. *JetBlue* сейчас представляет собой вторую по величине дисконтную авиакомпанию в Соединенных Штатах (первое место в этом секторе занимает авиакомпания *Southwest Airlines*), которая, однако, достаточно быстрыми темпами расширяет свой бизнес, закупая новые самолеты и осваивая новые маршруты. Расширяя свой бизнес, *JetBlue*, тем не менее, стремится сохранить имидж задиристого новичка, который принес ей успех в отрасли авиаперевозок, отличающейся необычайно острой конкуренцией.

Некоторые авиакомпании выстраивали свой имидж в ходе дорогостоящих и помпезных рекламных кампаний. *JetBlue* решила пойти по другому пути. "Этот бренд формировался почти исключительно на впечатлениях клиентов, а затем — на слухах об этих впечатлениях", — говорит главный творческий директор *JWT*, нью-йоркского рекламного агентства, которое разрабатывало кампанию "Sincerely, JetBlue". "Когда основатель и главный исполнительный директор *JetBlue* Дэвид Нилиман (David Neeleman) пришел к нам, — вспоминает другой руководитель *JWT*, — он сказал, что главное, что больше всего волнует его в настоящее время, — это каким образом можно было бы расширить бизнес *JetBlue*, оставив при этом в неприкосновенности прежние впечатления клиентов". Ответ: предоставьте возможность преданным клиентам *JetBlue* поделиться своими впечатлениями с другими людьми. "Предоставляя нашим клиентам возможность рассказать нашу «историю», мы сможем сохранить у людей ощущение, что они имеют дело с небольшой авиакомпанией местного значения, даже после того, как *JetBlue* выйдет на общенациональный уровень", — говорит вице-президент по маркетингу *JetBlue*.

JetBlue создала огромную инфраструктуру для "выращивания урожая" и сбора впечатлений клиентов, которые эта авиакомпания использует в своей рекламе "Sincerely, JetBlue". В восемнадцати городах страны она воздвигла футуристические "киоски историй *JetBlue*", в которых прохожие могут зафиксировать свои впечатления от воздушных путешествий на самолетах авиакомпании *JetBlue*. По словам одного обозревателя, "киоски историй *JetBlue*" похожи не на обычные палатки, а на космические корабли будущего. Они изготовлены из диодной матрицы с сотовой структурой и снабжены экранами на светодиодах, напольным покрытием, чувствительным к давлению, и шторами, активизируемыми голосом. "Внутри этих киосков командир виртуального экипажа подсказывает посетителям, в какой именно форме и последовательности они должны изложить свои впечатления от воздушных путешествий на самолетах *JetBlue*. Кроме того, *JetBlue* приглашает клиентов изложить свои впечатления на Web-сайте компании. В карманах, закрепленных на спинках пассажирских сидений самолетов *JetBlue*, пассажиры могут найти специальные почтовые карточки, которые пассажир может использовать в качестве мини-журнала для фиксации своих впечатлений во время полета.

Собранные таким образом впечатления включаются в простые, но весьма красочные и замечательно анимированные рекламные ролики, в которых сами клиенты делятся впечатлениями от воздушных путешествий на самолетах авиакомпании *JetBlue*. "Вы берете небольшую историю, рассказанную клиентом, и даете ее аниматору, который превращает эту историю в захватывающее зрелище", — говорит творческий директор *JWT*. В одном из таких рекламных роликов клиент *JetBlue* по имени Мелисса доверительно

сообщает: "Начну с того, что я испытывала неприязнь к *JetBlue* только потому, что эти бесконечные восторги по поводу *JetBlue* изрядно набили мне оскомину. Я захватила с собой в полет бумагу и шариковую ручку только для того, чтобы высказать все раздражение, накопившееся во мне". Но затем Мелисса продолжает так: "Воспользовавшись пару раз самолетами *JetBlue*, я не смогла написать ни единого плохого слова в адрес *JetBlue*. Обслуживание пассажиров было на высшем уровне — выше просто некуда!" Перечислив подробно все прелести обслуживания, которые она вкусила, летая самолетами *JetBlue*, Мелисса восклицает: "*JetBlue*, я так хотела возненавидеть вас — но мне это не удалось. Просто я не нашла ни малейшего повода к этому. Искренне ваша, Мелисса Макколл, Портланд, штат Орегон".

Примерно в том же духе составлены и другие рекламные ролики. Брайан вспоминает, как перед самым вылетом стюардесса *JetBlue* бросилась на стоянку автомобилей, сдаваемых напрокат, чтобы забрать новенький iPod, забытый Брайаном в салоне автомобиля, на котором он приехал в аэропорт. Энн вспоминает, как эта авиакомпания накормила ее и помогла приятно скоротать долгие часы ожидания вылета, когда отправление ее рейса было отложено на неопределенное время по причине внезапно разыгравшегося снежного бурана. "Мы со своим трехлетним сынишкой так замечательно проводили время, что даже расстроились, когда объявили о начале посадки в самолет, — вспоминает Энн. — Столь неприятное событие, как задержка рейса, вызвало у меня на сей раз массу положительных впечатлений". А семейство Стейнов рассказывает о случае, когда они с тремя маленькими детьми, измотанными дальним перелетом и смертельно уставшими, прилетели в аэропорт назначения поздно ночью и, попытавшись снять номер в гостинице при аэропорте, узнали, что свободных номеров нет. Джейсон Стейн (Jason Stein) вспоминает: "Вдруг откуда-то, нам даже показалось — с небес, раздался голос: «Можете занять мой номер». Нэнси Стейн продолжает: "Небожитель, одетый в униформу пилота *JetBlue*, проявивший поистине неслыханную любезность и уступивший нам свой номер, подарил нам несколько часов крепкого, счастливого сна. Спасибо тебе, *JetBlue!* Искренне ваши, Нэнси и Джейсон Стейн, Дарайн, штат Коннектикут".

Тональность и компоновка этих рекламных роликов делают их привлекательными и вызывают чувство доверия к тому, о чем в них говорится. Это почти то же самое, что поговорить с соседом, а может, даже еще лучше, поскольку эти красочные рекламные ролики сделаны с большими мастерством и выдумкой. (С этими, а также многими другими историями можно ознакомиться на Web-сайте *JetBlue* http://jetblue.com/experience/index.html?intcmp=jwt_1001.) "Все иллюстрации — в том числе анимация, бумажные аппликации и миниатюрные фигурки кукол — объединяются единым ритмом и потоком, — комментирует рекламный аналитик, — а сами истории очень доходчивы и трогают сердца читателей, что полностью соответствует имиджу *JetBlue*".

В целом кампания "*Sincerely, JetBlue*" оказалась достаточно эффективной и представляет собой весьма оригинальное воплощение канала неличных коммуникаций. Вот что говорит по этому поводу руководитель *JWT*: "Самый эффективный способ заставить воспользоваться услугами определенной авиакомпании людей, которые еще ни разу не пользовались услугами этой авиакомпании, — это ознакомить их с мнениями тех, кого они знают и кому доверяют".

Источники. Цитаты и прочая информация заимствованы из статей Stuart Elliot, "JetBlue May Be Big, but It Wants Fliers to Think Small!", *New York Times*, March 30, 2006, p. C3; и Barbara Lippert, "Voices Carry", *Adweek*, April 17, 2006, p. 32; а также Web-сайта www.jetblue.com, December 2006.

Обратная связь

После отправки обращения коммуникатору необходимо провести исследования и выяснить, какой эффект оно произвело на целевую аудиторию. Для этого представителям целевой аудитории можно задать следующие вопросы. Помнят ли они рекламу? Сколько раз они ее видели? Какие моменты им запомнились? Какие чувства вызвало у них обращение? Как они раньше относились к товару компании, и изменилось ли это отношение теперь? Коммуникатор может также выяснить, какие конкретные действия вызвало сообщение: сколько человек купили товар, говорили о нем с другими или просто посетили магазин.

Обратная связь в маркетинговых коммуникациях может свидетельствовать о необходимости изменений в программе продвижения или в самом способе предложения товара. Например, *JetBlue Airways* использует газеты и телевидение, чтобы информировать местных потребителей о компании, ее маршрутах и цене на авиабилеты. Предположим, исследования информации, поступающей по каналу обратной связи, показали, что 80% пассажиров в данной местности помнят рекламу авиакомпании, говорят, что видели ее рекламу и знают о ее рейсах и тарифах. При этом 60% респондентов летали самолетами *JetBlue Airways*, но только 20% из них были удовлетворены обслуживанием. Таким образом, по результатам исследования выяснилось, что программа продвижения услуг действительно создала *осведомленность*, но при этом авиакомпания не смогла обеспечить своим клиентам ожидаемого уровня *удовлетворения*. Это указывало на то, что *JetBlue Airways* должна повысить уровень обслуживания, сохранив при этом свою эффективную программу коммуникаций. Возможна и противоположная ситуация. Так, предположим, исследования показали, что только 40% местных потребителей знают об авиакомпании, лишь 30% осведомленных потребителей уже летали ее самолетами и 80% пассажиров снова обращаются в эту компанию. В таком случае *JetBlue Airways* должна усилить свою программу продвижения, чтобы полностью использовать свою способность удовлетворять желания и ожидания потребителей.

Составление совокупного бюджета на продвижение и определение структуры комплекса продвижения товаров

Мы рассмотрели в этой главе этапы планирования коммуникаций и доставки маркетинговых посланий целевой аудитории. Но каким образом компания определяет совокупный *бюджет продвижения* своих товаров и его распределение между основными инструментами продвижения с целью создания *комплекса продвижения товаров*? Сейчас мы приступим к рассмотрению этих вопросов.

Составление совокупного бюджета на продвижение

Какие средства следует выделить компании на продвижение того или иного товара? Это один из самых трудных в маркетинге вопросов, стоящих перед руководством компании. Король американских универмагов Джон Вэнэмейкер (John Wanamaker) однажды сказал: “Я знаю, что половина моего рекламного бизнеса пропадает впустую, но я не знаю, какая именно. Я трачу на рекламу два миллиона долларов, но не знаю, то ли эта сумма превышает необходимую в два раза, то ли ее следует удвоить”. Неудивительно, что суммы, выделяемые на продвижение товаров, сильно варьируются в разных компаниях и отраслях. Так, косметическая фирма может выделить для этого 20–30% от объема продаж, в то время как в тяжелом машиностроении эта сумма составляет не больше 2–3%. Кроме того, совершенно разные варианты встречаются в одной и той же отрасли промышленности.¹⁹

Как же компании рассчитать бюджет продвижения товара? В этом разделе мы 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.*²⁰

Метод расчета от наличных средств

Метод расчета от наличных средств. Выделение компанией такой суммы на продвижение товара, которую она, по ее мнению, может себе позволить.

Некоторые компании используют метод расчета от наличных средств (affordable method), 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 капитала, а затем из остатка некоторая сумма выделяется на рекламу.

К сожалению, такой метод расчета совершенно игнорирует влияние мероприятий по продвижению на объем сбыта. Из всех статей расходов затраты на рекламу имеют самый низкий приоритет даже в тех случаях, когда реклама является решающим фактором в достижении успеха. Это ведет к неопределенному годовому бюджету расходов на продвижение, затрудняя долгосрочное планирование маркетинговой деятельности. Поэтому такой метод расчета бюджета иногда приводит к завышенным расходам на рекламу, но чаще они оказываются явно заниженными.

Метод расчета в процентах от суммы продаж

Метод расчета в процентах от суммы продаж. Расчет бюджета продвижения в определенном процентном отношении от текущей или прогнозируемой выручки либо как процент от цены товара.

Другие компании используют метод расчета в процентах от суммы продаж (percentage-of-sales method), 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.

Таким образом, при использовании метода расчета в процентах от суммы продаж бюджет определяется исходя 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

Метод конкурентного паритета. Выделение на бюджет продвижения суммы, соответствующей затратам конкурентов.

Некоторые компании используют метод конкурентного паритета (competitive parity method), 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 одинаковые уровни затрат помогают избежать острой конкуренции в сфере продвижения. Но ни один из этих доводов нельзя считать достаточно убедительным. Нет ни малейших оснований полагать, 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

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.

Наиболее логичен метод расчета на основании целей и задач (objective-and-task method), 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. Например, предположим, цель компании *Sony* заключается в том, чтобы в результате предварительной шестимесячной рекламной кампании 95% потребителей узнали о ее последней модели видеокамеры. Какие рекламные обращения должна составить фирма и какие средства их распространения использовать для достижения этой цели? В какую сумму обойдется составление и распространение этих обращений? Руководство фирмы должно задать себе эти вопросы, хотя найти на них ответы порой довольно трудно.

Составление программы продвижения

Определив совокупный бюджет, компания распределяет его по основным инструментам продвижения товаров: реклама, личная продажа, стимулирование сбыта, связи с общественностью и прямой маркетинг. При использовании интегрированных маркетинговых коммуникаций необходимо максимально четко определить, из каких элементов будет состоять программа, или комплекс продвижения, и как координировать их использование. Но как именно компания определяет структуру своего комплекса продвижения? 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, прежде всего, на розничных торговцев, а *Dell Computer* использует только прямой маркетинг. Дальше мы рассмотрим факторы, которые влияют на выбор средств продвижения товара.

Характеристика конкретных инструментов продвижения товаров

Каждый из инструментов продвижения товаров обладает уникальными характеристиками и каждому из них присущи определенные издержки. При составлении комплекса продвижения товаров очень важно уметь разбираться в этих характеристиках и издержках. Рассмотрим основные из них.

Реклама

Реклама способна охватить массы покупателей на огромной географической территории; цена показа невысока, а использовать свое обращение рекламодатель может многократно. Огромные аудитории, например, можно охватить благодаря теле-

визионной рекламе. Так, свыше 141 миллиона американцев следили за трансляцией последнего Суперкубка; примерно 38 миллионов смотрели трансляцию последней церемонии вручения призов Academy Awards; и 33,6 миллиона болельщиков наблюдали дебютный эпизод четвертого сезона *American Idol*. “Если вам нужна поистине массовая аудитория, — говорит один из специалистов по рекламе в средствах массовой информации, — обратитесь к телевизионной рекламе. Любой, кто захочет побыстрее «заарканить» как можно большую аудиторию — рекламируя новый товар, компанию, фильм и т.д., — должен, прежде всего, воспользоваться каналами широкого вещания. Они были и по сей день остаются средством привлечения самого массового зрителя”.²¹

Кроме широты охвата, ширококомасштабная реклама имеет еще одно немалое преимущество. Она сама по себе работает на создание имиджа компании. Благодаря открытому характеру рекламы потребители склонны рассматривать товары, широко рекламируемые в печати, радио и на телевидении, как “более законные”. 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. Чаще всего реклама — это монолог, не обязывающий аудиторию проявлять должное внимание и соответствующую реакцию. И 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 капиталовложениями.

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 особенностей по сравнению с рекламой. Она включает личный контакт двух или нескольких 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 компаниям весьма 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 дорогостоящее из средств стимулирования. Так, подсчитано, что каждый визит торгового агента к клиенту обходится компании в сред-

нем в 329 долл., причем в некоторых отраслях средняя стоимость визита торгового представителя к клиенту достигает 452 долл.²² Известно, что американские фирмы затрачивают на личную продажу в три раза больше средств, чем на рекламу.

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 поощряют активные ответные действия. В то время как реклама призывает: “Покупайте наш товар”, стимулирование сбыта настаивает: “Купите его сейчас”. Воздействие средств стимулирования сбыта обычно носит кратковременный характер, и их нельзя использовать для формирования устойчивого предпочтения товара.

Связи с общественностью

Связи с общественностью как инструмент продвижения товара отличаются, прежде всего, очень высокой степенью правдоподобия. Информационное сообщение, статья или очерк в газете кажутся людям 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 маркетинг и др., — все они объединяются четырьмя характерными особенностями. Прямой маркетинг — это канал *личных* коммуникаций, так как рекламное обращение обычно адресуется конкретному человеку. Прямой маркетинг обычно носит *срочный характер* и делается *на заказ*, т.е. обращения готовят незамедлительно и *приспосабливают* под целевого потребителя. Прямой маркетинг обеспечивает *диалог* между коммуникатором и потребителем, а маркетинговое послание корректируется в зависимости от реакции покупателей. Отсюда следует вывод, что прямой маркетинг очень подходит для целенаправленных усилий и налаживания личных взаимоотношений.

Стратегии комплекса продвижения

Стратегия проталкивания. стратегия продвижения товара с использованием средств стимулирования сбыта и поощрения торгового персонала.

Стратегия привлечения. стратегия продвижения товара, которая делает ставку на рекламу и стимулирование конечных потребителей для создания устойчивого спроса на товар.

Состав комплекса продвижения во многом определяется тем, какую стратегию избирает компания: *проталкивания* товара или *привлечения* потребителей. Сравнение этих стратегий показано на рис. 14.4. Стратегия проталкивания товара (push strategy) 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, стимулируя их работу по продвижению товара к конечному потребителю. При использовании стратегии привлечения потребителей (pull strategy) маркетинговая деятельность производителя (прежде всего, реклама и поощрение покупателей) ориентирована на конечных потребителей и побуждает их совершать покупки. 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.

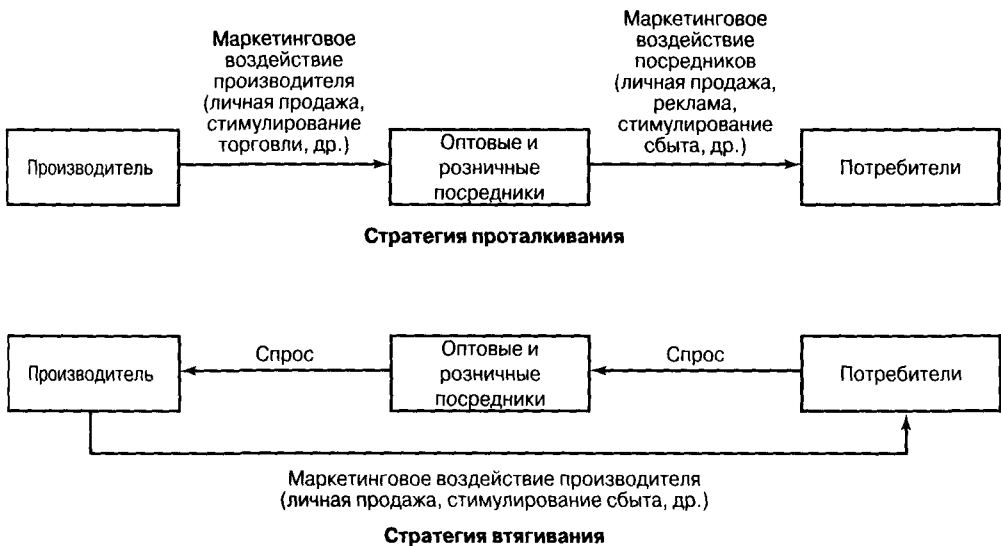


Рис. 14.4. Сравнение стратегий привлечения и проталкивания

Одни мелкие промышленные компании используют только стратегию проталкивания товара, другие, приверженцы прямого маркетинга, — только стратегию втягивания товара. Однако большинство крупных компаний применяют обе эти стра-

тегии в различных сочетаниях. Например, компания *Kraft Foods* использует рекламу в средствах 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. Подобная тенденция вызывает обеспокоенность, поскольку это может означать стремление компаний обеспечить как можно больший объем продаж в краткосрочной перспективе, принеся в жертву долгосрочный капитал марки (см. врезку “Маркетинг в действии 14.2”).

Развивая стратегию продвижения товара на рынке, компании рассматривают множество факторов, таких как *тип товара или рынка*, а также *стадии жизненного цикла товара*. Например, следует использовать разные способы и инструменты продвижения товаров на потребительских рынках и на рынках, на которых торгуют организации, т.е. промышленных рынках. Компании, продающие потребительские товары, вкладывают основные средства в рекламу, поддерживая ее стимулированием сбыта, личными продажами и, в завершение всего, мероприятиями по связям с общественностью. В отличие от них маркетологи, работающие на промышленных рынках, “проталкивают” свои товары, инвестируя больше всего денег в личные продажи, и только затем — в стимулирование сбыта, рекламу и связи с общественностью. В общем и целом, способ личной продажи используется, прежде всего, при торговле дорогими и рискованными товарами на рынках, на которых функционирует немного крупных продавцов.

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 товара. 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 здесь может сохранить свое значение, стимулируя торговлю и оказывая воздействие на покупателей.

Маркетинг в действии 14.2

Не слишком ли усердно некоторые компании навязывают свой товар покупателю?

Компании, специализирующиеся на выпуске упакованных потребительских товаров (например, *Procter & Gamble*, *Kraft Foods*, *Kellogg* и *General Mills*), выросли в настоящих гигантов, используя главным образом стратегию комплекса продвижения, известную как

привлечение. Чтобы дифференцировать свои товары, захватить как можно большую долю рынка, а также сформировать капитал марки и обеспечить лояльность клиентов, эти компании использовали массивные дозы рекламы в общенациональном масштабе. Но на протяжении нескольких последних десятилетий такие компании стали демонстрировать все большую склонность к "проталкиванию", уделяя меньше внимания проведению общенациональных рекламных кампаний и перераспределяя свои маркетинговые бюджеты в пользу стимулирования продаж потребителям и проведения маркетинговых мероприятий, направленных на формирование спроса на уровне торговых посредников.

На долю проведения маркетинговых мероприятий, направленных на формирование спроса на уровне торговых посредников (предоставление скидок розничным торговцам, организация витрин, кооперативная реклама и выплата розничным торговцам специальных комиссионных за предоставление места товарам соответствующей компании на полках магазина), сейчас приходится 58% совокупных маркетинговых расходов компаний, специализирующихся на выпуске потребительских товаров. Это соответствует 6-процентному повышению затрат на проведение маркетинговых мероприятий, направленных на формирование спроса на уровне торговых посредников, за последние восемь лет. На меры по стимулированию продаж потребителям (купоны, скидки, надбавки) приходится еще 16% типичного маркетингового бюджета. С учетом перечисленных выше расходов на рекламу в средствах массовой информации остается менее 26% совокупных маркетинговых расходов, в то время как двадцать лет назад на рекламу в средствах массовой информации отводилось 42% совокупных маркетинговых расходов.

Чем же объясняется столь значительный крен компаний в сторону стратегий "проталкивания"? Одна из причин этой тенденции заключается в том, что рекламные кампании в средствах массовой информации стали более дорогостоящими и менее эффективными, чем в прежние годы. Издержки сетевого телевидения резко повысились, тогда как его аудитория существенно сократилась, что сделало проведение общенациональных рекламных кампаний менее экономически эффективным. Кроме того, компании стараются делать свои маркетинговые программы более узконаправленными, что делает общенациональные рекламные кампании менее оправданными, чем локализованные мероприятия, направленные на формирование спроса на уровне торговых посредников. К тому же в наши дни, когда все большее распространение получает расширение торговых марок и товары типа "и я тоже", у компаний нередко возникают проблемы с поиском значимых различий между товарами, которые они могли бы отразить в своей рекламе. Поэтому они дифференцировали свои товары путем снижения цен, дополнительных предложений, купонов и других технологий "проталкивания".

Еще одним фактором, который ускорил переход от стратегии "привлечения" к стратегии "проталкивания", явился рост влияния и могущества компаний розничной торговли. Гиганты розничной торговли, такие как *Wal-Mart*, *Target*, *Kroger* и *Safeway*, чувствуют себя сейчас настолько уверенно, что могут требовать и получать именно то, что им нужно, — а нужно им, в первую очередь, реализовать свою стратегию "проталкивания". В то время как реклама в общенациональном масштабе обходит их стороной на своем пути "в массы", продвижение на основе "проталкивания" приносит им непосредственную выгоду. Таким образом, производителям зачастую приходится использовать стратегию "проталкивания", только чтобы получить выгодное место на полках магазина, а также другие виды поддержки со стороны крупных компаний розничной торговли.

Однако многие маркетологи обеспокоены тем, что безудержное использование стратегии "проталкивания" может стать причиной ожесточенной ценовой конкуренции, а также бесконечного процесса торга и раскручивания спирали снижающихся цен. Если

стратегией “проталкивания” пользоваться бездумно, будущее торговой марки может быть подорвано стремлением как можно скорее получить прибыль. Мероприятия по стимулированию сбыта в сфере торговли встречают поддержку торгового посредника и способствуют повышению объемов продажи потребителям в краткосрочной перспективе, но реклама формирует долговременный капитал марки и предпочтения у потребителей. Сокращая бюджет на рекламу в средствах массовой информации с целью повышения расходов на проведение маркетинговых мероприятий, направленных на формирование спроса на уровне торговых посредников, компания может выиграть сражение за краткосрочный доход, но проиграть войну за долговременный капитал марки, лояльность потребителей и долю рынка. Вообще говоря, некоторые аналитики объясняют сокращение доли потребителей, которые покупают только хорошо известные торговые марки, наблюдающееся на протяжении последних двух десятилетий, именно тем, что компании постоянно сокращают долю своего рекламного бюджета.

Особую озабоченность вызывает чрезмерное использование ценовых методов продвижения товара. Регулярное использование цены как инструмента сбыта способно разрушить капитал марки, заставляя потребителей искать ценность в цене, а не в достоинствах соответствующего бренда. Например, результаты одного из недавно проведенных исследований показали, что снижение расходов на телевизионную рекламу и увеличение расходов на проведение маркетинговых мероприятий, направленных на формирование спроса на уровне торговых посредников, привело к тому, что в течение пяти лет капитал торговых марок Diet Coke и Coca-Cola Classic был серьезно подорван, тогда как ценовая чувствительность потребителей, а также их чувствительность к мероприятиям по стимулированию сбыта, наоборот, повысились.

В случаях, когда цена является ключевой составляющей позиционирования торговой марки, акцентирование внимания на цене представляется вполне оправданным. Но в случае брендов, для которых цена не является базовой ценностью, “ценовые способы продвижения товара совершенно бесперспективны, — говорит руководитель одного из маркетинговых подразделений. — Вообще говоря, в этом случае цену лучше не трогать, а для стимулирования сбыта инвестировать дополнительные средства в рекламу”.

Джек Траут (Jack Trout), широко известный консультант по маркетингу, предупреждает, что определенные категории товаров имеют тенденцию к саморазрушению по причине постоянного использования заниженных цен. Мебель, автомобильные шины, авиабилеты, а также многие другие категории товаров редко продаются по цене, близкой к преискурантной. И когда автомобилестроительные компании идут на ценовые уступки, рынок просто выжидает более выгодной цены, в то время как производители автомобилей теряют деньги на стимулах, съедающих их прибыль. Например, в 2004 году компания *General Motors* потратила миллиарды долларов на мероприятия по стимулированию сбыта — сниженные цены, скидки и дешевые схемы финансирования, — чтобы оживить продажу своих автомобилей. “Сэкономив какие-то крохи на своем бюджете рекламы в средствах массовой информации, составляющем 3,5 млрд. долл., — говорит один из отраслевых экспертов, — компания израсходовала 17 млрд. долл. на мероприятия по стимулированию сбыта, нивелировав тем самым свои усилия, направленные на формирование бренда”. Подобная тактика продвижения товара, реализовавшаяся на протяжении ряда лет, не привела к существенному выигрышу ни в прибыли, ни в лояльности клиентов. В прошлом году *General Motors* потеряла внушительную сумму — 10,5 млрд. долл., а ее доля на внутреннем рынке сократилась до менее чем 25% по сравнению с 44,5% в 1980 году.

Джек Траут предлагает несколько "Рекомендаций по снижению цен", например: "Ты не должен предлагать скидки, потому что это делают все остальные"; "Решив прибегнуть к скидкам, ты должен подходить к этому вопросу творчески"; "Продолжительность действия скидок нужно заранее ограничить определенными рамками" и "Действие скидок нужно остановить при первой же возможности".

Таким образом, многие компании, специализирующиеся на выпуске потребительских товаров, сейчас пересматривают свои стратегии продвижения товаров на рынок, постепенно возвращаясь от бюджетов продвижения к бюджетам рекламы. Они начинают осознавать, что проблема не в том, что лучше: стимулирование сбыта в сфере торговли или реклама, "проталкивание" или "привлечение". Ключ к успеху в том, чтобы найти оптимальный вариант сочетания того и другого: логически последовательной рекламы, целью которой является выстраивание ценности торговой марки и потребительского предпочтения в долгосрочной перспективе, а также стимулирования сбыта в сфере торговли с целью обеспечения поддержки торговых посредников и привлечения потребителей в краткосрочной перспективе. Компания должна сочетать в своей деятельности элементы "проталкивания" и "привлечения", объединяя их в программу интегрированных маркетинговых коммуникаций, которая удовлетворяла бы сиюминутные потребности розничного торговца и клиента, а также долгосрочные, стратегические потребности самой компании.

Источники. Статистические данные о расходах на продвижение товаров из *2005 Trade Promotion Spending & Merchandising Industry Study* (Cannondale Associates, Wilton, CT, may 2006), p. 13. Другая информация заимствована из следующих публикаций: Jack Trout, "Prices: Simple Guidelines to Get Them Right", *Journal of Business Strategy*, November–December 1998, pp. 13–16; Alan Mitchell, "When Push Comes to Shove, It's All About Pull", *Marketing Week*, January 9, 2003, pp. 26–27; E. Craig Stacey, "Abandon TV at Your Own Risk", *Advertising Age*, June 7, 2004, p. 32; Jean Halliday, "GM Bleeds as Incentives Undermine Brand Value", *Advertising Age*, March 21, 2005, pp. 1, 37; и "General Motors Corporation", *Hoover's Company Records*, May 15, 2006, p. 10640.

Интеграция элементов программы продвижения

Итак, компания составила бюджет и разработала программу продвижения. Теперь она должна удостовериться, что все элементы этой программы согласуются между собой. Вот действия, которые помогут проанализировать степень интеграции маркетинговых коммуникаций фирмы.²³

- *Проанализируйте внутренние и внешние тенденции, которые могут повлиять на бизнес компании.* Рассмотрите те участки работы, на которых эффективные коммуникации более полезны. Определите сильные и слабые стороны каждого функционального подразделения, обеспечивающего коммуникации. Разработайте тактику продвижения товаров, основываясь на этих сильных и слабых сторонах.
- *Проведите аудиторскую проверку затрат на коммуникации в масштабах всей организации.* Выделите основные статьи затрат и задачи, связанные с обеспечением коммуникаций, и объедините их в единый бюджет. Еще раз оцените все затраты на коммуникации по разным видам товаров, инструментам продвижения, стадиям жизненного цикла и наблюдаемому эффекту.

- *Определите все точки взаимодействия потребителей с компанией и ее торговыми марками.* Коммуникации в каждом отдельном случае должны согласовываться с общей стратегией коммуникаций. Все усилия, направленные на обеспечение коммуникаций, должны прилагаться в то время, в том месте и таким образом, как этого хотят ваши *потребители*.
- *Планируйте коммуникации совместно.* На каждой стадии задействуйте в процессе планирования все функциональные отделы, занимающиеся обеспечением коммуникаций. Не забывайте и о других заинтересованных сторонах: клиентах, поставщиках и т.д.
- *Создайте единую тему и тон и обеспечьте один уровень качества для всех используемых вами средств коммуникаций.* Удостоверьтесь в том, что каждый элемент коммуникаций включает в себе основное послание вашей фирмы и уникальное предложение продажи. Такая последовательность позволяет повысить влияние коммуникаций и избежать нежелательного дублирования действий в отдельных функциональных подразделениях.
- *Разработайте систему измерения эффективности, применимую ко всем элементам коммуникаций.* Разработайте систему для оценки совокупного влияния всех элементов коммуникативного процесса.
- *Назначьте руководителя, который будет отвечать за эффективность усилий вашей компании, направленных на обеспечение коммуникаций.* Такой подход призван повысить эффективность коммуникаций благодаря централизации процесса планирования и созданию общей системы измерения эффективности отдельных элементов.

Социальные аспекты 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 и прямой маркетинг. В этом разделе мы остановимся на некоторых правовых нормах, относящихся к рекламе, стимулированию сбыта и методам личной продажи. Вопросы регулирования прямого маркетинга описаны в главе 17.

Реклама и стимулирование сбыта

В соответствии с американским законодательством компании должны избегать лживых или вводящих в заблуждение рекламных объявлений. Составители реклам не должны создавать рекламных обращений, которые поддаются ложному истолко-

ванию, даже если на практике этого не происходит. В рекламе автомобиля, например, нельзя указывать, что он проезжает 100 километров на 10 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 прорекламирал посудомоечную машину ценой 179 долл. Но, когда покупатели, привлеченные рекламой, попытались ее купить, продавец сначала приуменьшил ее преимущества и эксплуатационные качества, затем поместил в демонстрационном зале неисправные машины и предпринял другие аналогичные 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–Пэтмана 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 должны быть доступными всем посредникам.

Компании должны не просто соблюдать законы, регулирующие их рекламную деятельность, не допуская 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 преподавателей 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 и страницы своего Web-сайта, чтобы привлечь внимание общественности к проблеме сохранения тропических лесов, рекламируя таким образом и себя саму. Аналогично компания *Mont Blanc* поддерживает “Общенациональную инициативу в сфере изучения гуманитарных дисциплин”, целью которой является информирование широкой общественности о необходимости совершенствования качества преподавания гуманитарных дисциплин в школе. В рекламе *Mont Blanc* утверждается: “Самое ценное, что есть у человека, — это время. Этим бесценным даром нужно пользоваться с умом. Чтобы инвестировать в наше будущее, мы должны развивать в наших детях способность к творческому, нестандартному мышлению, поощрять желание фантазировать, свойственное большинству детей”. На протяжении более десяти лет компания *Avon* спонсирует так называемый “Крестовый поход против рака груди”, целью которого является облегчение доступа малоимущих людей к получению медицинского обслуживания и изыскание новых способов лечения рака груди. Посредством рекламы и разнообразных промоушен-мероприятий — таких, как “Поход *Avon* против рака

грудь” и многочисленные благотворительные акции — Avon удалось привлечь свыше 400 млн. долл. для достижения столь благородной цели, как победа над одним из самых страшных человеческих недугов.²⁴

Личная продажа

Компании, которые реализуют продукцию силами собственного торгового персонала, должны следить за тем, чтобы торговые агенты твердо 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, 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 не нужную ему вещь. Федеральная торговая комиссия США (Federal Trade Commission) приняла постановление, которое защищает таких потребителей. Согласно этому предписанию человек, согласившийся купить что-либо на дому стоимостью свыше 25 долл., 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.²⁵

Примечания

1. Фрагменты, заимствованные из статьи Warren Berger, “Dare-Devils: The Ad World’s Most Buzzed-About Agency Is Miami’s Crispin Porter & Bogusky”, *Business 2.0*, April 2004, p. 110; цитаты и прочая информация заимствованы из следующих публикаций: David Kiley, “The Craziest Ad Guys in America”, *BusinessWeek*, May 22, 2006, pp. 73–80; Matthew Creamer, “Agency of the Year”, *Advertising Age*, January 10, 2005, pp. S1–S2; Mae Anderson, “Crispin, Burger King Win Grand Clio”, May 24, 2005, этот материал получен на Web-сайте www.adweek.com; “Blood, Sweat, and the Agency of the Year”, *Creativity*, December 2005; и Kate MacArthur, “BK Rebels Fall in Love with King”, *Advertising Age*, May 1, 2006, pp. 1–2.
2. Первые четыре из этих определений заимствованы из книги Peter D. Bennett, *The AMA Dictionary of Marketing Terms*, 2nd ed. (New York: McGraw-Hill, 1995). Другие определения можно найти на Web-сайте www.marketingpower.com/live/mg-dictionary.php?, August 2006.
3. Bob Garfield, “The Chaos Scenario”, *Advertising Age*, April 4, 2005, pp. 1, 57+; и “Readers Respond to ‘Chaos Scenario’”, *Advertising Age*, April 18, 2005, pp. 1+.

4. Chase Squires and Dave Gussow, "The Ways in which we Watch TV Are Changing Right Before Our Eyes", *St. Petersburg Times*, April 27, 2006.
5. Abbey Klaassen, "Study: Only One in Four Teens Can Name Broadcast Networks", *Advertising Age*, May 15, 2006.
6. Abbey Klaassen, "Marketers Lose Confidence in TV Advertising", *Advertising Age*, March 22, 2006, с этим материалом можно ознакомиться на Web-сайте www.adage.com/mediaworks/article?article_id=107965.
7. Brian Steinberg and Suzanne Vranica, "As 30-Second Spot Fades, What Will Advertisers Do Next?", *Wall Street Journal*, January 3, 2006, p. A15.
8. Mike Shaw, "Direct Your Advertising Dollars Away from TV at Your Own Risk", *Advertising Age*, February 27, 2006, p. 29. См. также John Consoli, "2005 Spending Rose 4.2 Percent, Says Nielsen Monitor-Plus", *MediaWeek*, March 15, 2006, этот материал получен на Web-сайте www.mediaweek.com; и Claire Atkinson, "Measured Network TV Ad Spending Fell Last Year", *Advertising Age*, March 6, 2006, с этим материалом можно ознакомиться на Web-сайте www.adage.com.
9. Jack Neff, "P&G Chief: We Need New Model Now", *Advertising Age*, November 15, 2004, pp. 1, 53.
10. Don E. Schultz, "New Media, Old Problem: Keep Marcom Integrated", *Marketing News*, March 29, 1999, p. 11. См. также Don E. Schultz, Stanley I. Tannenbaum, and Robert F. Lauterborn, *Integrated Marketing Communications* (Chicago, IL: NTC, 1992); Claire Atkinson, "Integration Still a Pipe Dream for Many", *Advertising Age*, March 10, 2003, pp. 1, 47; и Randall Rothenberg, "Despite All the Tqalk, Ad and Media Shops Still Aren't Truly Integrated", *Advertising Age*, March 27, 2006, p. 24.
11. См. Don E. Schultz and Philip J. Kitchen, *Communication Globally: An Integrated Marketing Approach* (New York: McGraw-Hill, 2000); и Don E. Schultz and Heidi Schultz, *IMC: The Next Generation* (New York: McGraw-Hill, 2004).
12. Carolyn Setlow, "Humorous, Feel-Good Advertising Hits Home with Consumers", *DSN Retailing Today*, April 22, 2002, p. 14. См. Также Fred K. Beard, "One Hundred Years of Humor in American Advertising", *Journal of Macromarketing*, June 1, 2005, pp. 54+.
13. См. "Magic Fridge of Bud Lite Ices a Win", *USA Today*, February 6, 2006, p. 5B.
14. Цитаты и прочая информация заимствованы из Hillary Chura, "A Creative Low Point", *Advertising Age*, February 9, 2004, p. 49; Stuart Elliott, "Can Beer Ads Extol Great Taste in Good Taste?", *New York Times*, April 2004, p. C2; и Heather Landi, "Madison Avenue's Greatest Hits", *Beverage World*, December 15, 2005, pp. 28-29.
15. Эти и другие примеры можно найти в публикациях Pamela Paul, "Color by Numbers", *American Demographics*, February 2002, pp. 31-35; и Arundhati Parmar, "Marketers Ask: Hues on First?", *Marketing News*, February 15, 2004, p. 8-10.
16. Jonah Bloom, "The Truth Is: Consumers Trust Fellow Buyers Before Marketers", *Advertising Age*, February 13, 2006, p. 25.
17. Пример заимствован из статьи Linda Tischler, "What's the Buzz?", *Fast Company*, May 2004, p. 76; дополнен информацией из статьи Matthew Creamer, "BzzAgent Seeks to Turn Word of Mouth into a Saleable Medium", *Advertising Age*, February 2006, p. 12.
18. Eugenia Levenson, "When Celebrity Endorsements Attack", *Fortune*, October 17, 2005, p. 42; и Charlie Gillis, "Thee Shill of Victory", *Macleans*, February 27, 2006, p. 40.
19. Более подробную информацию о затратах на рекламу с разбивкой по компаниям и отраслям можно найти в *Advertising Age*, "Ad to Sales Ratios 2005 Edition", March 1, 2006, с этим материалом можно ознакомиться на Web-сайте http://www.adage.com/datacenter/article.php?article_id=106936.
20. Более подробную информацию о формировании бюджетов продвижения можно найти в книге W. Ronald Lane, Karen Whitehill King, and J. Thomas Russell, *Kleppner's Advertising Procedure*, 16th ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2005), Chap. 6.

21. См. David Barron, "TV Ratings Beat Last Year's", *Knight Ridder Tribune Business News*, February 7, 2006, p. 1; Nick Madigan and Rob Hiaasen, "Oscar Host Is One Tough Gig", *Knight Ridder Tribune Business News*, March 7, 2006, p. 1; и Lisa de Moraes, "American Idol' Belts out a Huge Opening Number: 33,6 Million", *Washington Post*, January 20, 2006, p. C1.
22. Roy Chitwood, "Making the Most Out of Each Outside Sales Call", February 4, 2005, этот материал получен на Web-сайте <http://seattle.bizjournals.com/seattle/stories/2005/02/07/small1b3.html>; и "The Cost of the Average Sales Call Today Is More Than \$400", *Business Wire*, February 28, 2006.
23. Этот материал основывается на публикации Matthew P. Gonring, "Putting Integrated Marketing Communications to Work Today", *Public Relations Quarterly*, Fall 1994, pp. 45-48. См. также Philip Kotler, *Marketing Management*, 12th ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2006), pp. 558-561.
24. Информация, полученная на Web-сайтах www.tropicalforestfoundation.org/about.html и www.avoncompany.com/women/avoncrusade/, August 2006.
25. Подробнее о юридических аспектах продвижения товаров читайте в книгах W. Ronald Lane, Karen Whitehill King, and J. Thomas Russell, *Kleppner's Advertising Procedure*, 16th ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2005), chapter 25; и William L. Cron and Thomas E. DeCarlo, *Dalrymple's Sales Management*, 9th ed. (New York: Wiley, 2006), chapter 10.

ГЛАВА 15 Реклама и связи с общественностью

**ИЗУЧИВ ЭТУ ГЛАВУ, ВЫ
ДОЛЖНЫ УМЕТЬ:**

1. рассказать о роли рекламы в реализации комплекса продвижения товаров на рынок;
2. описать основные решения, связанные с разработкой рекламных программ;
3. рассказать о роли связей с общественностью в реализации комплекса продвижения товаров на рынок;
4. объяснить, как компании используют связи с общественностью для взаимодействия с уже имеющимися и потенциальными потребителями, а также для оказания влияния на этих потребителей.

ВВОДНЫЙ ОБЗОР ОСНОВНЫХ КОНЦЕПЦИЙ

Теперь, когда мы рассмотрели в целом планирование интегрированных маркетинговых коммуникаций, рассмотрим более подробно конкретные инструменты маркетинговых коммуникаций. В этой главе речь пойдет о рекламе и связях с общественностью. Реклама предполагает доведение до сведения потенциальных клиентов предложения ценности соответствующей компании или бренда за счет использования платных средств массовой информации для информирования и убеждения потребителей, а также для напоминания им о рекламируемом товаре, услуге или идее. Поддержание связей с общественностью необходимо для налаживания благоприятных отношений с группами, важными для соответствующей компании, — начиная с потребителей и общественности в целом и заканчивая средствами массовой информации, группами инвесторов, спонсоров и государственных служащих. Как и в случае любого другого инструмента, входящего в комплекс продвижения, рекламу и связи с общественностью необходимо встроить в программу интегрированных маркетинговых коммуникаций в целом. В следующих двух главах мы рассмотрим остальные инструменты комплекса продвижения: личную продажу, стимулирование сбыта и прямой маркетинг.

Для начала рассмотрим несколько примеров поистине выдающейся рекламы. Еще примерно десять лет назад *GEICO* была малоизвестной компанией, занимающей небольшую нишу в индустрии автострахования. Но сейчас — в значительной мере благодаря рекламной кампании, совершившей настоящий переворот в мире рекламы, главным персонажем которой выступала симпатичная ящерица и для которой была выбрана очень удачная сопроводительная строка — *GEICO* превратилась в одного из крупнейших игроков в своей отрасли. Сейчас мы поведаем вам историю успеха *GEICO*.

Основанная в 1936 году компания *GEICO* поначалу ориентировалась на избранную группу государственных служащих и не имеющих офицерских званий военнослужащих, не уличенных в серьезных нарушениях правил вождения автомобилей. В отличие от более мощных своих конкурентов, *GEICO* не пользуется услугами рекламных агентств — этот «автострахователь» предпочитает прямой маркетинг. На протяжении почти 60 лет маленькая *GEICO* полагалась почти исключительно на рекламные обращения к своим тщательно отобраннным потенциальным клиентам непосредственно по почте или телефону.

Однако в 1994 году, когда *GEICO* решила существенно расширить свою клиентскую базу, она поняла, что для этого ей придется расширить и свою маркетинговую деятельность. Поэтому *GEICO* решила воспользоваться услугами *Martin Agency*, рекламной фирмы со штаб-квартирой в Ричмонде, штат Вирджиния. Рекламная кампания *GEICO* начиналась ни шатко, ни валко. В 1995 году компания потратила каких-то жалких 10 млн. долл. на запуск своей первой общенациональной рекламной кампании по телевидению, на радио и в печатных средствах массовой информации в поддержку своего маркетинга, предусматривающего прямое обращение по почте. Затем, в 1996 году, инвестор-миллиардер Уоррен Баффет (*Warren Buffet*) купил *GEICO* и приказал маркетинговой группе «ускорить дела». И дела пошли значительно веселее! На протяжении следующих десяти лет рекламные расходы *GEICO* увеличились в 30 раз, превысив 300 млн. долл.

Сейчас вы, наверное, уже немало знаете о *GEICO* и ее красноречивой ящерице-гекконе. Однако поначалу *Martin Agency* столкнулась с очень непростой задачей: познакомить население целой страны с малоизвестной компанией, носящей забавное название. Подобно любой эффективной рекламной кампании рекламная кампания *GEICO* начиналась с простой, но хорошо запоминающейся темы, которая подчеркивала удобство и выгодность системы непосредственного обращения к клиентам, использовавшейся *GEICO*. Каждый более чем из 130 рекламных роликов, демонстрировавшихся (и демонстрирующихся до сих пор) в рамках этой кампании, сопровождается хорошо известной строкой: «15 минут могли бы сэкономить вам на страховании вашего автомобиля не менее 15%».

Но что действительно отличало рекламу *GEICO* от рекламы остальных компаний, так это творческий подход к воплощению в жизнь своего предложения ценности. В то время конкуренты *GEICO* использовали серьезные или сентиментальные обращения: «Решив воспользоваться услугами *Allstate*, вы попали в хорошие руки» или «Подобно хорошему соседу, *State Farm* всегда рядом с вами». Чтобы выделить свою рекламу на фоне рекламы конкурентов, *GEICO* решила использовать в своем рекламном обращении юмористические мотивы. Этот творческий подход оказался весьма эффективным и объемы продажи начали стремительно расти.

По мере роста популярности бренда *GEICO* становилось все более очевидным, что это название является труднопроизносимым для большинства потенциальных клиентов (между прочим, аббревиатура *GEICO* расшифровывается как *Government Employees Insurance Company* — компания страхования государственных служащих). Слишком часто название этой компании произносили как «гекко». Отсюда и возник харизматический образ зеленой ящерицы. В 1999 году *GEICO* начала демонстрировать 15-секундный рекламный ролик, в котором ставшая впоследствии такой знаменитой ящерица-геккон с отчетливым британским акцентом созывает пресс-конференцию и обращается к слушателям с такими словами: «Я — ящерица-геккон. Просьба не путать меня с *GEICO*, которая, кстати говоря, могла бы сэкономить вам сотни долларов на страховании автомобилей. Итак, называйте вещи своими именами». Этот рекламный ролик казался его создателям ничемным пустячком. «Этот ролик вначале показался нам просто каким-то недоразумением, которое совершенно не подходило нашей компании, — говорит Тед Уард (*Ted Ward*), вице-президент по маркетингу

Насколько же эффективны рекламные ролики *GEICO*? Каждый год из последних пяти лет *GEICO* существенно наращивала принадлежащую ей долю рынка. Эта начинающая компания прямого маркетинга, которая еще каких-нибудь десять лет назад практически никому не была известна, сейчас обслуживает свыше семи миллионов клиентов, что сделало ее четвертой по величине страховой компанией в Соединенных Штатах (ее опережают лишь такие известные страховые компании, как *State Farm*, *Allstate* и *Progressive*, которые, между прочим, широко пользуются услугами страховых агентов).

Ящерица-геккон не только помогла *GEICO* значительно расширить свой бизнес, но и радикально изменила лицо отрасли автострахования. Многие аналитики считают, что именно благодаря *GEICO* изменился способ, посредством которого страховые компании рекламируют свои продукты в этой традиционно "скучной" категории. "*GEICO* внесла свежую струю, добавила «перчика», и остальным компаниям не остается ничего другого, как ответить на вызов, брошенный им *GEICO*, — говорит один консультант по коммуникациям. — *GEICO* намного опередила своих конкурентов в этой категории". А вот что говорит по этому поводу другой отраслевой обозреватель: "Если ваша реклама стала частью поп-культуры, значит, вы добились неоспоримого успеха".¹

Как указывалось в предыдущей главе, компании должны не просто производить хорошие товары — они должны информировать потребителей о преимуществах этих товаров и тщательно позиционировать их в восприятии потребителей. В этой главе мы подробно рассмотрим два важных инструмента маркетинговых коммуникаций: *рекламу и связи с общественностью*.

Реклама

Реклама. Любая платная форма неличной презентации и продвижения идей, товаров или услуг, осуществляемая на средства конкретного спонсора.

Реклама (advertising) упоминается в самых древних 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 войска и караваны, картинами, рекламирующими их изделия. В развалинах Помпеи найден рисунок на стене, который восхвалял политика и призывал граждан голосовать за него. В античной Греции уличные зазывалы объявляли о продаже скота, ремесленных изделий и даже косметики. Первая "поющая реклама" звучала примерно так:

“Для блестящих глаз, для щек, на которых горит рассвет,

Для красоты, которая длится дольше, чем юность.

За разумную цену женщина, которая знает, что делает,

Покупает косметику у Эсклиптоса”.

Однако современная реклама далеко ушла от этих первых рекламных акций. Сегодня американские рекламодатели ежегодно тратят на рекламу свыше 271 млрд. долл., а по всему миру этот показатель составляет более 604 млрд. долл. Крупней-

ший в мире рекламодатель, компания *Procter & Gamble*, в прошлом году израсходовала 4,6 млрд. долл. на рекламу в США и более 7,9 млрд. долл. на рекламу в других странах.²

Реклама используется, прежде всего, фирмами-производителями, но к ней также прибегают всевозможные некоммерческие и общественные организации и отдельные специалисты, которые рекламируют свою деятельность перед разными целевыми аудиториями. Кстати, 27-е место по величине расходов на рекламу занимает некоммерческая организация — правительство США. Реклама выступает прекрасным средством информирования и убеждения, независимо от того, какую она преследует цель: повысить продажи *Coca-Cola* по всему миру или приучить потребителей из развивающихся стран пить молоко и контролировать рождаемость.

При разработке рекламной программы маркетологу необходимо принять четыре принципиальных решения (рис. 15.1): *определить цели рекламы, утвердить ее бюджет, разработать стратегию рекламы (составить рекламное обращение и выбрать средства массовой информации для представления своей рекламы) и оценить эффективность рекламной кампании*



Рис. 15.1. Основные решения в рекламе

Формулирование целей рекламы

Первым шагом в процессе разработки рекламной программы является формулирование *целей рекламы*. Эти цели должны основываться на уже принятых решениях о целевом рынке, позиционировании товара и маркетинговом комплексе, которые предопределяют основные направления рекламной деятельности в рамках комплексной маркетинговой программы.

Цель рекламы. Конкретная задача, которая должна быть решена в результате информационного воздействия на целевую аудиторию в течение определенного времени.

Целью рекламы (advertising objective) называется конкретная задача по информированию целевой аудитории на протяжении определенного времени. Цели рекламы можно классифицировать в зависимости от того, стремится ли реклама проинформировать, убедить или напомнить. В табл. 15.1 описаны такие цели.

ТАБЛИЦА 15.1. Вероятные цели рекламы

Информирование

Сообщить о появлении нового товара	Описать оказываемые услуги
Предложить новые способы использования известного товара	Исправить неправильное представление о товаре
Проинформировать об изменении цены на товар	Рассеять опасения покупателей относительно товара
Объяснить принцип действия товара	Создать имидж компании

Убеждение

Сформировать предпочтение по отношению к конкретной марке	Убедить потребителей совершить покупку немедленно
Поощрить переход потребителей на новую марку	Убедить потребителей в необходимости связаться с коммерческим представителем компании

Изменить восприятие свойств товара потребителями

Напоминание

Напомнить потребителям, что товар пригодится им в ближайшем будущем	Не дать потребителям забыть о товаре в периоды между сезонами
Напомнить потребителям, где продается товар	Поддерживать высокий уровень осведомленности 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 для компакт-дисков прежде всего проинформировали потребителей о преимуществах звучания и удобстве использования компакт-дисков. *Убеждающая реклама* приобретает значение по мере роста конкурентной борьбы. Теперь цель компании — 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, а также для услуг международной телефонной связи и проката автомобилей и кредитных карточек. Например, проводя классическую сравнительную кампанию, компания *Avis* сравнивала себя с лидирующей на рынке компанией *Hertz*, утверждая: «Мы — номер два, но мы будем стараться».

Совсем недавно компания *Suave* запустила серию рекламных роликов, главный персонаж которых, женщина с восхитительными волосами, задает вопрос: “*Suave* или *Matrix*? Что лучше?”. Затем в рекламе объясняется, что ответить на этот вопрос невозможно, поскольку средства ухода за волосами, выпускаемые компанией *Suave*, по своему качеству ничуть не уступают аналогичным средствам, выпускаемым компанией *Matrix*, “несмотря на то что продукция *Matrix* почти в пять раз дороже”. Аналогично компания *Procter & Gamble* запустила рекламный ролик, в котором выпускаемый ею стиральный порошок *Tide* сравнивается с *Bleach to Oxy10*. В этом рекламном ролике потребители проливают на белоснежную тенниску раствор йода и томатный соус, а также пачкают ее грязью и травой, после чего тенниску разрезают на две половины, одну из которых стирают в порошке *Tide*, а другую — в порошке *Bleach to Oxy10*. Во время всех этих манипуляций за кадром звучит песенка “Anything You Can Do I Can Do Better” (“Все, что можешь делать ты, я могу сделать лучше”). Разумеется, порошок *Tide* отстирывает тенниску лучше, чем “конкурирующий” порошок. Однако рекламодателям следует пользоваться сравнительной рекламой с осторожностью. Слишком часто подобная реклама толкает конкурентов на достойный ответ, что порождает рекламные войны, в которых, как известно, победителей не бывает.

Напоминающая реклама важна для товаров, находящихся на этапе зрелости. Так, дорогие клипы *Coca-Cola*, которые демонстрируются по телевизору, созданы в основном для того, чтобы напомнить людям о *Coca-Cola*, а не для того, чтобы их проинформировать или убедить покупать этот напиток.

Цель рекламы заключается в том, чтобы провести потребителей через все стадии готовности покупателя, обсуждавшиеся в предыдущей главе. Часть рекламы ставит своей целью подтолкнуть потребителей к немедленному действию. Например, телевизионная реклама прямого ответа, демонстрируемая компанией *Sharper Image*, которая выпускает очиститель воздуха *Bionic Breeze*, призывает потребителей заказать этот товар по телефону “прямо сейчас”, а газетная реклама сети магазинов *Sears* призывает потребителей посетить магазины *Sears* в выходные дни, когда будет распродажа товаров по сниженным ценам. Однако нередко реклама сосредоточивается на формировании или укреплении долговременных отношений с клиентами. Например, телевизионная реклама компании *Nike*, в которой известные спортсмены “просто делают это”, никогда не содержит непосредственных призывов к покупке товаров, выпускаемых этой компанией. Напротив, цель рекламы *Nike* заключается в том, чтобы изменить представления потребителей о продукции *Nike*.

Определение рекламного бюджета

Установив цели рекламы, компания начинает планировать рекламный бюджет (advertising budget) по каждому товару. Четыре часто используемых метода составления бюджета на продвижение товаров подробно описаны в главе 14. Здесь мы обсудим особенности, которые нужно учитывать при планировании рекламного бюджета.

Рекламный бюджет. Финансовые и другие ресурсы, выделенные для программы рекламирования определенного продукта или компании в целом.

Рекламный бюджет торговой марки, как правило, зависит от *стадии жизненного цикла товара*. Для рекламы новых товаров, например, обычно требуется большой рекламный бюджет, необходимый, чтобы потребители смогли узнать о них и захотели их приобрести. И наоборот, на рекламу зрелых торговых марок обычно выделяют относительно меньше средств (пропорционально объему продаж). Большое влияние на размер бюджета оказывает и *доля рынка*. Сначала торговой марке предстоит сформировать рынок или отобрать какую-то долю рынка у конкурентов, поэтому ей потребуется значительно больше средств, чем просто на поддержание уже существующей доли. Торговым маркам с большой долей рынка следует выделять на рекламу больший процент от объема продаж. Если у торговой марки на рынке есть множество конкурентов, которые активно рекламируют свои товары, эту марку нужно рекламировать более интенсивно, чтобы потребители заметили ее среди всего рекламируемого разнообразия, т.е. чтобы преодолеть помехи. Следует также помнить, что существуют недифференцированные торговые марки. Они очень похожи на другие торговые марки в соответствующем классе товаров (к ним относятся, например, пиво, безалкогольные напитки и стиральные порошки). Чтобы привлечь внимание к таким товарам, также нужна интенсивная реклама. Если же товар сильно отличается от того, что предлагают конкуренты, рекламу следует нацелить на то, чтобы подчеркнуть его отличительные характеристики.

Независимо от выбранного компанией метода, разработка рекламного бюджета — задача довольно трудная. Как компания может определить, что она тратит на рекламу именно столько, сколько нужно? Так, некоторые критики полагают, что крупные фирмы, выпускающие товары широкого потребления, тратят на рекламу слишком много, а промышленные компании чрезмерно экономят на ней. Они утверждают, что, с одной стороны, крупные компании с широким кругом потребителей используют много рекламы, нацеленной на создание имиджа, не зная ее действительного эффекта. При этом они тратят больше, чем нужно, из опасения затратить меньше, чем нужно. С другой стороны, рекламодатели в промышленности слишком полагаются в поисках клиентов на свои отделы сбыта. Они недооценивают силу имиджа компании и ее товара при работе с промышленными потребителями. Таким образом, они расходуют недостаточно денег на формирование знаний и представлений потребителей о своих товарах.

Такие компании, как *Coca-Cola*, *Kraft* и другие, разработали сложные статистические модели, позволяющие довольно точно определить, какой процент от объема продаж нужно затратить на рекламу того или иного товара, а также вычислить “оптимальную сумму инвестиций” в те или иные средства массовой информации. Однако следует помнить, что на эффективность рекламы влияет очень много факторов, многие из которых не поддаются контролю; другими словами, абсолютно надежного метода измерения эффекта, полученного от использования на рекламные цели той или иной суммы, не существует. В большинстве случаев при разработке рекламного бюджета менеджерам приходится основываться на здравом смысле и количественном анализе.³

Разработка рекламной стратегии

Рекламная стратегия. Стратегия, посредством которой компания реализует свои рекламные цели. Рекламная стратегия состоит из двух главных элементов — создания рекламных обращений и выбора средств распространения рекламы.

Рекламная стратегия (advertising strategy) 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 креативном 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 средств распространения рекламы.

Однако сегодня фрагментация средств массовой информации, стремительное повышение стоимости рекламы и сужение направленности маркетинговых стратегий повышают важность правильного выбора средств распространения рекламы. В одних случаях рекламная кампания начинается с создания удачного обращения и последующего выбора средства рекламы. В других случаях кампания начинается в благоприятный момент в СМИ, затем следует разработка рекламных сообщений, призванных использовать такие преимущества. Все больше компаний ощущают преимущество *совместного* планирования этих двух важных элементов.

Затяжные дебаты на Мэдисон-авеню в последнее время вспыхнули с новой силой: должны ли те, кто создает остроумную коммерческую рекламу, более тесно сотрудничать с теми, кто решает, в каких именно средствах массовой информации следует размещать эту рекламу? Традиционно творческие работники, разрабатывающие рекламу, играли ведущую роль на Мэдисон-авеню. Медиапокупатели и медиапланировщики, выбирающие наиболее подходящую, по их мнению, телевизионную сеть или журнал для размещения рекламы, а затем покупающие соответствующее время или место, играли гораздо менее заметную роль. Многие крупные холдинговые компании еще больше расширили пропасть между творческими работниками и покупателями/планировщиками, поручив выполнение функций закупки и планирования размещения рекламы в средствах массовой информации разным подразделениям. Однако в последнее время то, что раньше считалось рутинной работой (закупка и планирование размещения рекламы), стало играть гораздо более важную роль. Фрагментация аудиторий между растущим массивом новых медийных технологий заставляет маркетологов смещать акцент с традиционных средств массовой информации, таких как телевидение, на более узконаправленные средства доставки информации. В результате решение о том, какое из средств доставки информации — iPod, Web-сайт, видео по запросу (VOD), эфирное или кабельное телевидение либо электронную почту, — следует использовать для проведения каждой конкретной рекламной кампании, в наше время оказывается подчас даже более важным, чем креативные элементы соответствующей рекламной кампании.

В наши дни маркетологи просят рекламные агентства разработать для них стратегии, которые объединяли бы творческие аспекты с размещением рекламы в средствах доставки информации. Примером может служить оператор спутникового телевидения *DirecTV*, который ориентирует часть своего маркетинга в столь узком секторе, что иногда даже «нацеливается» на отдельные почтовые коды. Выбор той или иной географической области помогает определить типы используемой рекламы. Люди, которые проживают в городах, где нет никакого общественного транспорта, с большей степенью вероятности будут обращать внимание на рекламные щиты *DirecTV*, чем целевые клиенты, проживающие в таком мегаполисе, как Нью-Йорк. В подобных случаях креативный контент коммерческой рекламы подчас удается определить только после принятия решения о том, в каких именно средствах доставки информации будет размещаться соответствующая реклама. Недавно *DirecTV* объединил в одно агентство всех своих разработчиков рекламы и покупателей/планировщиков, занимающихся вопросами размещения рекламы в средствах доставки информации. «Проблемы координации и практической реализации удастся решить гораздо проще, когда разработчики рекламы находятся «под одной крышей» с покупателями/планировщиками, специализирующимися на размещении рекламы в средствах доставки информации», — говорит заместитель директора по маркетингу компании *DirecTV*. Ему вторит руководитель одного крупного рекламного агентства: «Самая большая глупость, которую мы когда-либо совершали, заключалась в том, что мы в свое время выделили медиапланировщиков в самостоятельное подразделение».⁴

Некоторые компании уже давно уяснили для себя важность тесного партнерства между разработчиками рекламы и покупателями/планировщиками, занимающимися вопросами размещения рекламы в средствах доставки информации. Например, уже более 25 лет назад компания *Absolut* разработала замечательный пакет креативной рекламы, строго ориентированной на аудиторию тех средств доставки информации, в которых эта реклама появлялась. Так, в рекламе с заголовком «*Absolut Bravo*» («Абсолютное bravo»), 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 Нью-Йорка помещены фотографии с заголовком «*Absolut Manhattan*», на которых изображена впечатляющая панорама Манхэттена, а Центральный парк имеет форму бутылки водки *Absolut*. На рекламе, размещаемой в Чикаго, известном своими ветрами, изображена бутылка водки *Absolut*, с которой ветер сдувает буквы. Реклама «*Absolute Primary*» («Абсолютные предварительные выборы») была размещена во время сезона политической активности, и на ней была изображена всем известная бутылка, забрызганная грязью. А в рекламе с заголовком «*Absolut Love*» («Абсолютная любовь»), которая демонстрировалась в феврале, накануне празднования Дня св. Валентина, две бутылки с водкой *Absolut* обнимаются на фоне силуэта сияющего сердца. Эта оригинальная рекламная кампания помогла сделать водку *Absolut* импортной водкой № 1 в Соединенных Штатах и третьим по объему продаж алкогольным брендом в целом.⁵

Создание рекламного послания

Не так уж важно, насколько велик рекламный бюджет. Реклама окажется эффективной только в случае, если она привлечет внимание и будет понятной тем, для кого она предназначена. Эффективные рекламные послания особенно важны при сегодняшней дороговизне и насыщенности рекламной среды. В 1950 году в распоряжении средней американской семьи было три канала эфирного телевидения и несколько крупных общенациональных журналов. В наши дни средней американской семье доступны семь каналов эфирного телевидения и 263 абонентских (получаемых по подписке) телевизионных канала, а в распоряжении американских потребителей сейчас имеется свыше 22 тысяч журналов.⁶ Добавьте сюда бесчисленные радиостанции, постоянный поток каталогов, рекламу по почте, электронной почте и Интернету, а также наружные средства рекламы. Потребителей просто “бомбят” рекламными сообщениями и дома, и на работе, и на улице. По оценкам одного из экспертов, на среднего американца обрушивается примерно 3 тысячи рекламных посланий в день. По оценкам другого эксперта, это количество еще больше — 5 тысяч рекламных посланий в день.⁷

Как прорваться сквозь “рекламную толчею”

Весь этот рекламный хаос доставляет беспокойство не только определенной категории потребителей; и для самих рекламодателей он становится причиной больших проблем. Рассмотрим, например, ситуацию, в которой оказались рекламодатели, использующие телевизионные каналы. В среднем им приходится платить по 338 тыс. долл. за демонстрацию одного 30-секундного рекламного ролика. Кроме того, каждый раз, когда они демонстрируют такой рекламный ролик в ходе какой-либо из популярных телевизионных программ в прайм-тайм, они регулярно выплачивают 300 тыс. долл. (а иногда даже больше) за 30 секунд эфирного времени. Еще больше рекламодателям приходится платить, если рекламный ролик демонстрируется в ходе какой-либо особенно популярной телевизионной программы, такой как *American Idol* (705 тыс. долл.), *Desperate Housewives* (560 тыс. долл.), *CSI* (478 тыс. долл.), или во время какого-либо “мегасобытия”, например во время трансляции финала сезона *American Idol* (1,3 млн. долл.) или заключительного матча Суперкубка (2,5 млн. долл. за 30-секундный рекламный ролик!).⁸

При этом следует учитывать, что ваш 30-секундный рекламный ролик демонстрируется “в компании” с множеством других рекламных роликов, объявлений и сетевых предложений, совокупное эфирное время которых составляет 15 минут “непрограммного” материала на каждый час прайм-тайм и более 21 минуты на каждый час дневного времени. Подобная рекламная толчея на телевидении и в других средствах массовой информации порождает все более агрессивное рекламное окружение. Согласно одному из недавно проведенных исследований 65% американцев жалуются на то, что их “постоянно бомбардирует чрезмерное количество” рекламы, а примерно две трети опрошенных утверждают, что их отношение к рекламе стало “гораздо более отрицательным, чем было лишь несколько лет тому назад”.⁹

До недавних пор рекламодателям было довольно легко удерживать внимание телезрителей, в распоряжении которых было лишь несколько 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 появлением кабельного и спутникового телевидения, видеомагнитофонов, Интернета, видео по запросу (VOD), проигрывателей DVD и пультов дистанционного управления у сегодняшних зрителей есть 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 ускоренного воспроизведения записи. С помощью пульта дистанционного управления они могут просто выключать звук во время рекламных пауз или переключаться с канала на канал. Результаты одного из недавно проведенных исследований показали, что 40% телезрителей переключаются на другой канал, как только начинается очередная «рекламная пауза».¹⁰

Усугубляет проблему быстрое развитие систем DVR (digital video recorder — цифровой видеомагнитофон) в стиле TiVo. Почти у 20% американских семей сейчас имеются устройства, в которых используется технология DVR. Ожидается, что к 2010 году такие устройства будут у 39% американских семей, а в отчетах TiVo сообщается, что, когда ее клиенты просматривают программы в записи, они «обходят» примерно 70% рекламных роликов. Руководитель одного из рекламных агентств называет системы DVR «электронными потрошителями». «Со временем число людей, пользующихся такими устройствами для того, чтобы избавиться себя от просмотра рекламы, окажется столь большим, что демонстрация 30-секундных телевизионных рекламных роликов потеряет всякий смысл», — утверждает тот же руководитель. Аналогично в течение следующих пяти лет ожидается четырехкратное увеличение количества пользователей VOD, которые смогут самостоятельно формировать для себя телевизионные программы и просматривать их в наиболее подходящее для себя время, причем они заранее могут принять решение, будут ли они просматривать рекламные ролики.¹¹

Таким образом, рекламодателям вряд ли удастся навязывать традиционную рекламу потребителям, продолжающим пользоваться привычными средствами массовой информации. Для того чтобы привлечь и удержать внимание потребителей, современные рекламные послания должны гораздо лучше, чем прежде, планироваться, должны быть более увлекательными, будить воображение потребителя и даже доставлять ему удовольствие. «Прерывание демонстрируемой телевизионной программы или вторжение в нее (например, в фильм) как фундаментальная предпосылка маркетинга уже не срабатывает, — говорит руководитель одного из рекламных агентств. — Чтобы привлечь внимание потребителей, вы должны научиться создавать достаточно интересный, полезный или увлекательный контент». По словам руководителя другого рекламного агентства, рекламодатели должны научиться «вовлекать людей в зрелище, которое они демонстрируют. Расскажите людям интересную историю. Заставьте их почувствовать себя участниками этой истории и вознаградите их за это. Если вам удастся решить эту задачу, они захотят смотреть вашу рекламу вновь и вновь».¹²

Madison & Vine. Термин, который означает слияние рекламы и развлечения, имеющее своей целью преодоление “рекламной толчи” и создание новых путей для выхода на потребителей с более интересными и увлекательными посланиями.

По сути, многие маркетологи сейчас стали горячими сторонниками и последователями нового подхода, предполагающего слияние рекламы и развлечения и получившего название “Madison & Vine”. Вам наверняка приходилось слышать о Мэдисон-авеню. Это улица в Нью-Йорке, на которой сосредоточены штаб-квартиры многих крупнейших рекламных агентств Соединенных Штатов. Вам наверняка приходилось слышать и о Hollywood & Vine — пересечении Голливуд-авеню и Вайн-стрит в Голливуде, штат Калифорния, который уже давно считается символическим сердцем развлекательной индустрии США. В наши дни Мэдисон-авеню и Голливуд-авеню нашли точку пересечения интересов, которая получила название *Madison & Vine*. Madison & Vine представляет собой слияние рекламы и развлечения, имеющее своей целью преодоление “рекламной толчи” и создание новых путей для выхода на потребителей с более интересными и увлекательными посланиями (см. врезку “Маркетинг в действии 15.1”).

Стратегия рекламного послания

При создании эффективных рекламных посланий, в первую очередь, надо решить, какое “генеральное” послание необходимо передать потребителям, т.е. происходит планирование стратегии или основной идеи рекламного послания. 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 разработка эффективной стратегии послания начинается с определения *преимуществ*, получаемых потребителями, которые можно использовать в рекламных посланиях. В идеальном случае стратегия рекламного послания вытекает непосредственно из более широкой стратегии позиционирования товаров компании.

Утверждения, на которых строится стратегия послания, должны быть простыми и доступными, подчеркивать преимущества и отличительные особенности позиционирования товара на рынке. Это означает, что рекламодатель должен разработать приковывающую внимание *творческую концепцию* (creative concept) — или некую *генеральную идею*, — воплощающую в жизнь стратегию рекламного послания таким образом, чтобы это послание заметно выделялось на фоне множества конкурирующих посланий и хорошо запомнилось потребителям. На этой стадии простые идеи послания превращаются в рекламную кампанию. Как правило, составитель рекламных текстов и художник объединяются в группу и вырабатывают ряд творческих концепций в надежде, что хоть одна из них станет генеральной идеей. Творческая концепция может оказаться образом, фразой или комбинацией того и другого.

Творческая концепция. Плодотворная “генеральная идея”, воплощающая в жизнь стратегию рекламного послания таким образом, чтобы это послание заметно выделялось на фоне множества конкурирующих посланий и хорошо запомнилось потребителям.

Творческая концепция будет определять выбор конкретных посланий, используемых в рекламной кампании. *Рекламные послания* должны обладать тремя свойствами. Во-первых, они должны быть *значимыми* и указывать на преимущества, делающие товар более привлекательным или интересным для потребителей. Во-вторых, послания должны быть *правдоподобными* — потребители должны верить в то, что товар или услуга предоставит 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, послания должны быть *характерными* — рассказывать, чем именно рекламируемый товар лучше аналогичных товаров-конкурентов. Например, самое значительное преимущество наручных часов состоит в том, что с их помощью всегда можно узнать точное время, однако в рекламе 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.

Маркетинг в действии 15.1

Madison & Vine: новый симбиоз рекламы и развлечения

Добро пожаловать на перекресток под названием *Madison & Vine* — перекресток, на котором рекламная индустрия встречается с индустрией развлечений! В современной, до предела насыщенной рекламной среде обитатели Мэдисон-авеню отдают себе отчет в том, что им необходимо изыскивать новые способы пробуждения интереса к своей продукции у потребителей, уставших от бесконечного потока рекламы, ежедневно обрушивающегося на их головы. Анализируя возможные варианты решения этой задачи, обитатели Мэдисон-авеню приходят к выводу, что одним из наиболее эффективных способов ее решения является использование развлекательного фактора. А кому известно о развлечениях больше, чем обитателям *Hollywood & Vine*? Таким образом, термин “*Madison & Vine*” означает слияние рекламы и развлечения. Такое слияние реализуется на практике в одной из двух форм: *рекламном развлечении* (“*advertainment*”, от “*advertising*” и “*entertainment*”) или *фирменном развлечении* (“*branded entertainment*”).

Цель *рекламного развлечения* — сделать саму по себе рекламу настолько развлекательной или полезной, чтобы люди сами хотели ее смотреть. Это реклама, которая приглашает вас к участию, а не вторгается в вашу жизнь. Вы скажете, что ни в коем случае не станете смотреть рекламу по доброй воле? Не будьте столь категоричны! Например, трансляция финальных матчей на Суперкубок уже превратилась в ежегодный показ лучших образцов рекламных развлечений. Каждый год десятки миллионов людей включают свои телевизоры во время трансляции финальных матчей на Суперкубок, и все они наблюдают в перерыве матча развлекательную рекламу.

Вместо того чтобы проклинать *TiVo* и прочие системы *DVR*, многие рекламодатели в наши дни используют такие системы в качестве нового средства доставки полезной или развлекательной рекламной информации, с которой потребители знакомятся со-

вершенно добровольно. Например, *TiVo* недавно запустила новую службу, *Product Watch*, предлагающую своим абонентам специальную "рекламу по требованию" от таких компаний, как *Kraft Foods*, *Ford*, *Lending Tree* и *Pioneer Electronics*. Эти рекламные ролики — как правило, более продолжительные, чем традиционные 30-секундные видеоролики — предоставляют потребителям возможность подробно ознакомиться с товарами до их покупки или просто узнать что-нибудь новое для себя. Например, компания *Kraft Foods* предлагает 20 разных кулинарных видеороликов, которые знакомят зрителей с рецептами тех или иных блюд на основе продуктов, выпускаемых *Kraft Foods*. А *Pioneer Electronics* финансировала создание четырехминутного рекламного видеоролика, в котором повествуется о тонкостях, с которыми должен быть знаком каждый покупатель телевизора с плазменным экраном и повышенной четкостью изображения.

Интересно отметить, что, согласно результатам одного из недавно проведенных исследований, пользователи DVR вовсе необязательно игнорируют всю рекламу. В результате этого исследования выяснилось, что 55% пользователей DVR не торопятся воспользоваться кнопкой ускоренного воспроизведения во время демонстрации рекламы, если эта реклама носит развлекательный или познавательный характер. Иногда они смотрят один и тот же рекламный ролик дважды или даже трижды. "Если реклама действительно интересна, почему бы не посмотреть ее, — замечает один отраслевой обозреватель. — Иногда во имя этого можно даже пожертвовать каким-нибудь другим зрелищем".

Помимо придания более развлекательного характера обычной рекламе, рекламодатели создают новые формы рекламы, которые похожи не столько на традиционную рекламу, сколько на короткометражные фильмы или мини-шоу. Например, в ходе проводившейся в Соединенных Штатах кампании стоимостью 100 млн. долл. в связи с рекламой линейки косметических средств для ухода за волосами *Sunsilk* компания *Unilever* создала несколько двухминутных видеороликов, напоминающих скорее эпизоды из комедии положений, чем обычную рекламу.

Эта серия двухминутных видеороликов под общим названием "Sunsilk представляет Макса и Кейти" будет транслироваться в сети кабельного телевидения *TBS*. Эти "мини-эпизоды" представляют юмористический взгляд на беспокойную жизнь некой 20-летней женщины (между прочим, такие вот 20-летние женщины и являются целевой аудиторией бренда *Sunsilk*). В общей сложности компания *Unilever* создаст 85 таких мини-эпизодов "Макс и Кейти", причем 65 из них предназначены для *TBS*, а остальные можно будет просматривать в Интернете и на мобильных телефонах, получать по электронной почте или видеть в магазинах, где они будут демонстрироваться на больших мониторах. Женщина, на которую ориентируется *Sunsilk*, "всю жизнь вынуждена была терпеть рекламу, — говорит менеджер по маркетингу *Unilever*. — Однако она охотно будет смотреть рекламу, которая будет развлекать ее".

Аналогично компания *Procter & Gamble* создала серию 90-секундных рекламных мини-эпизодов в стиле комедии положений под общим названием "Семейка Пучереллов", которые демонстрируются в телевизионной программе "Nick at Night". Главными героями этих мини-эпизодов, в которых рекламируется бренд *Febreze*, является семейство собак. Каждый из таких мини-эпизодов включает ожидаемую рекламную паузу, которая длится ровно столько, сколько требуется для того, чтобы произнести фразу "Febreze — это воплощение свежести". "В нашем представлении это вовсе не реклама, — говорит один из руководителей рекламной кампании. — Мы просто создаем среду, в которой персонаж, символизирующий собой рекламируемый нами бренд, является действующим лицом некоего шоу".

Фирменное развлечение (или интеграция бренда) предполагает превращение бренда в неотъемлемую составляющую какой-либо другой формы развлечения. Наиболее типичной формой фирменного развлечения является так называемое “размещение товара” или “естественное”, “случайное” и “непреднамеренное” использование рекламируемого бренда в ходе телевизионной программы, не имеющей, на первый взгляд, вообще никакого отношения к рекламе. В целом, по некоторым оценкам, рекламодатели в прошлом году заплатили за размещение товара 1,2 млрд. долл., т.е. на 30% больше по сравнению с предыдущим годом. Природа такого размещения товара может быть самой разнообразной. Это может быть кратковременное, “случайное” мелькание чашечки кофе Starbucks на столе главного героя какого-нибудь телевизионного сериала или “случайный” показ членов жюри какого-либо популярного конкурса, потягивающих из баночек кока-колу. Это может предполагать также включение рекламируемого товара непосредственно в тему демонстрируемой программы. Например, босс в популярном сериале *The Office* частенько наведывается в ресторан *Chili's* и регулярно заказывает там одно и то же блюдо.

Стоимость размещения товаров колеблется в достаточно широком диапазоне. “Автомобилестроительная компания нередко готова заплатить от 100 до 150 тыс. долл., чтобы в каком-нибудь популярном телевизионном шоу «невзначай» показали, как главный герой садится в автомобиль, выпускаемый этой компанией, — говорит один эксперт. — Если же рекламируемый бренд сам является одним из главных героев популярного шоу или фильма, компании-производителю придется раскошелиться на целый миллион долларов”. Например, такие “голубые фишки”, как *Procter & Gamble*, *General Motors*, *Staples*, *Unilever* и *Burger King*, платили 1–4 млн. долл. за каждый эпизод, когда на экране появлялся рекламируемый ими бренд (речь идет о риэлти-шоу *The Apprentice*).

Возможно, никакая другая компания не вложила столько денег в интеграцию своего бренда, сколько вложило их подразделение Pontiac компании *General Motors*. Все началось с раздачи грандиозных призов каждому из участников популярного ток-шоу.

Когда 19-й сезон популярного ток-шоу Опры Уинфри (Oprah Winfrey) открылся темой “Самые смелые мечты”, Опра Уинфри до предела накалила страсти в студии, вручив каждому из 276 участников этого ток-шоу ключи от новенького, полностью экипированного автомобиля Pontiac G6 “седан” стоимостью 28 400 долл. Эта невероятная по своей щедрости акция задала новую “планку” в области фирменных развлечений. Эта акция обошлась подразделению Pontiac в 8 млн. долл., но обеспечила этой модели автомобиля бесплатную рекламу в средствах массовой информации на сумму, которая по некоторым оценкам составила 20 млн. долл.

Pontiac тотчас же провел еще одно чрезвычайно успешное размещение своего товара, выбрав на этот раз риэлти-шоу *The Apprentice*. Проведенное Pontiac размещение — признанное, кстати говоря, самым успешным из всех интеграций брендов, когда-либо проводившихся в этом риэлти-шоу — было использовано для объявления о начале общенациональной программы принятия предварительных заказов на тогдашнюю новинку от Pontiac — двухместный спортивный автомобиль с открытым кузовом и складным верхом Solstice. В ходе шоу, которое включало фотографирование новенького, лоснящегося автомобиля Solstice и продолжительное обсуждение его бесчисленных достоинств, участники *The Apprentice* совместными усилиями создавали для Solstice рекламные брошюры. Результат: в течение ночи после трансляции этого эпизода трафик Web-сайта Pontiac увеличился на 1400% (!) и примерно 41 тысяча человек зарегистрировалась через Интернет в надежде разместить предварительный заказ на автомобиль Solstice. Рассчитывая поначалу продать тысячу та-

ких автомобилей за 10 дней, Pontiac реализовал это количество в течение 41 минуты, после того как на следующий день началась продажа Solstice. В целом в течение этой помоушен-кампании Pontiac получил 7116 заказов на Solstice — больше, чем они намеревались выпустить на протяжении всего года.

Фирменное развлечение, задумывавшееся поначалу исключительно с прицелом на телевидение, быстро распространилось на другие сектора индустрии развлечений. Оно широко используется в кинофильмах. Вспомните хотя бы о солнцезащитных очках Ray Ban в кинофильме *Men in Black* (“Люди в черном”) или Land Rover LR3 в кинофильме *Mission: Impossible III* (“Миссия невыполнима-III”). А когда *DreamWorks* совместно с авиакомпанией *United Airlines* построила терминал для своего кинофильма *The Terminal* (“Терминал”), более 35 компаний вложили миллионы долларов в строительство реальных магазинов — *Brookstone*, *Discovery Store*, *Borders Books*, *Paul Mitchell*, — а также работающий “центр питания” с *Starbucks*, *Baskin-Robbins*, *Burger King* и *Baja Fresh*. Если приглядеться повнимательнее, то очевидные и “не слишком очевидные” размещения товаров нетрудно заметить в Интернет-видеоиграх, журналах, на Web-сайтах — да практически везде, начиная с книжек комиксов и заканчивая бродвейскими мюзиклами. Например, сценарий для *Sweet Charity* был подправлен таким образом, чтобы на сцене появилась текила *Gran Centenario* от *Jose Cuervo*.

Итак, *Madison & Vine* является действительно новым местом встречи рекламной и развлекательной индустрий. При надлежащем подходе к делу симбиоз рекламного развлечения и фирменного развлечения может принести неплохие дивиденды. Однако эксперты предупреждают, что *Madison & Vine* может оказаться весьма опасным пересечением. Они опасаются, что придание рекламе чересчур развлекательного характера может отвлечь зрителей от рекламного послания, которое хочет донести до них продавец соответствующего товара, — потребители могут запомнить всевозможные “приколы”, но забыть рекламируемый бренд или рекламодателя. Кроме того, эксперты указывают, что на этом перекрестке уже сейчас наблюдается значительная толчея. С учетом всех этих новых форматов рекламы и размещений товаров *Madison & Vine* угрожает создать еще большую рекламную толчею, чем та, из которой пытались выбраться создатели *Madison & Vine*.

Экспертов также тревожит возможное возникновение у зрителей реакции отторжения. Некоторые телевизионные шоу буквально напичканы рекламой появляющихся в кадре товаров. Такие шоу, как *American Idol*, чрезмерно перегруженные явной и неявной рекламой, содержат в среднем более 36 демонстраций размещения товаров в час. Осенью прошлого года 10 телевизионных шоу, демонстрируемых в прайм-тайм и содержащих наибольшее число размещений товаров, включали в общей сложности 9019 демонстраций рекламируемых брендов, в то время как годом раньше таких демонстраций было лишь 5821. Интересно, в какой момент потребители поймут, что на перекрестке *Madison & Vine* образовалась серьезная “пробка” и что пришла пора избрать какой-либо другой маршрут.

Источники. Цитаты и информация, использованные в этой врезке, заимствованы из следующих публикаций: Michael Applebaum, “Early Bird Apprentice Draws Solstice Buyers”, *Brandweek*, March 13, 2006, pp. R4–R5; Gail Schiller, “Win, Draw for Burnett Branding”, *The Hollywood Reporter*, June 1, 2005, этот материал получен на Web-сайте www.hollywoodreporter.com; “Study Spots Ad-Skipping Trends”, August 19, 2005, этот материал получен на Web-сайте www.hollywoodreporter.com; Jim Edwards, “There’s Less Than Meets the Eye in TV Placement Economy”, *Brandweek*, December 19–26, 2005, p. 15; Lynn Smith, “Television: When the Plot Pushes Product”, *Los Angeles Times*, February 12, 2006, p. E5; Stuart Elliot, “Pay Attention to the Story, but Please Also Notice the Goods”, *New York Times*, March 13, 2006, p. C8; Stuart Elliot, “A Sponsor and its Show, Intertwined”, *New York Times*, April 17, 2006, p. C8; и Brian Steinberg, “TiVo Latest Viewing Option: Commercials”, *Wall Street Journal*, May 8, 2006, p. B3.

Создание послания

Стиль исполнения. Подход, стиль, тон, слова и форма, используемые для практического воплощения рекламного послания.

Рекламодатель должен подать свою “генеральную идею” так, чтобы она привлекла внимание и возбудила интерес целевого рынка. Творческие работники должны подобрать наилучшие стиль, тон, слова и форму воплощения послания. Любое послание можно выполнить в различных стилях исполнения (*execution style*).

- *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 горного мотоцикла *Mongoose* опытный мотоциклист пересекает далекие, суровые и одновременно красивые земли и страны: “Некоторые места так прекрасны и восхитительны, что вам хочется рассказать о них всему миру. Но, пожалуйста, *не делайте этого*”.
- *Фантазия.* Вокруг товара или способов его применения создается ореол фантазии. Например, в основе многих объявлений лежит мечта. Компания *Gar* даже представила на рынок новый аромат, который так и называется — *Dream* (“Мечта”). В ролике безмятежно спящей женщине снится, что “из этого запаха сделаны облака”.
- *Настроение или образ.* Вокруг товара создается определенное настроение или образ, например, красоты, любви или безмятежности. О товаре не говорится ни слова, происходит только не прямое внушение. Такое настроение вызывает реклама туристической поездки на Бермудские острова.
- *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 и Лис Фердинанд, 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. Многие компании привлекают к рекламе актеров или знаменитых спортсменов.

Рекламодатель должен выбрать и *тон* рекламы. Позитивные мотивы, которые вызывают ощущение счастья, чувство достижения цели, веселье и другие, оказываются эффективнее, 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. И наоборот, *Taco Bell* использует юмор в своей рекламе, показывая смешную и очень милую говорящую собачку чау-чау.

Рекламист должен использовать легко запоминающиеся и привлекающие внимание *слова* в рекламе. Например, вместо простого повтора, что *BMW* — это прекрасно сконструированная машина, компания 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, и деньги будут утекать сквозь пальцы ваших ног”. Фирма *Hagen-Dazs* тоже не пишет, что просто выпускает “роскошное мороженое с отличным вкусом”. Компания позиционирует свой товар следующей фразой: “Мы открываем вам блаженство: страсть в прикосновении, совершенство в стаканчике, лето в ложке — совершенство мгновения”.

И наконец, на впечатление от рекламы, как и на ее стоимость, влияют составляющие *формы* послания. 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. *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

Средства распространения рекламы. Механизмы, посредством которых рекламные послания доставляются их целевой аудитории.

Процесс выбора средств распространения рекламы (*advertising media*) состоит из таких этапов: принятие решений о *широте охвата*, *частоте повторения* и *силе воздействия* рекламы; выбор конкретных *типов средств распространения* рекламы; выбор конкретных носителей рекламы; принятие решения о *графике использования средств*.

Принятие решений о широте охвата, частоте повторения и силе воздействия рекламы

Чтобы выбрать средства распространения, рекламодателю нужно определить, насколько широким должен быть охват рекламы и как часто она должна повторять-

ся для достижения рекламных целей. *Широтой охвата* называется процент людей, принадлежащих к целевой аудитории, которых надлежит ознакомить с рекламной кампанией за данный промежуток времени. Например, рекламодатель старается охватить 70% целевой аудитории на протяжении первых трех месяцев рекламной кампании. *Частотой повторения* называется величина, показывающая, сколько раз средний представитель целевой аудитории должен ознакомиться с рекламным посланием. Например, рекламодатель стремится получить среднюю частоту повторения, равную трем.

Кроме того, рекламодатель должен принять решение о *желаемой силе воздействия* средств распространения — *качественной* величине, отражающей уровень воздействия послания, переданного соответствующим средством распространения. Например, для товаров, нуждающихся в демонстрации, телевизионные сообщения будут обладать большим воздействием, чем сообщения по радио, поскольку телевидение использует изображение и звук. Одно и то же послание может выглядеть более правдоподобно в одном журнале (например, в *Newsweek*), чем в другом (например, в *National Enquirer*). В общем говоря, чем шире охват, больше частота появления и сила воздействия, тем выше расходы на рекламу.

Как правило, рекламодатели предпочитают такие средства распространения рекламы, которые будут *вовлекать* потребителей в события, разворачивающиеся в рекламном послании, а не оставлять их пассивными созерцателями этих событий. Например, если речь идет о телевизионной рекламе, «насколько актуальна программа, демонстрируемая на телевизионном экране, и в какие именно места вставляются соответствующие рекламные ролики, для ее аудитории, скорее всего, гораздо важнее, чем то, какой рейтинг присвоен этой программе агентством *Nielsen*, — говорит один эксперт. — Иными словами, для рекламодателя важно, чтобы зритель, сидящий в кресле перед телевизионным экраном, наклонился в сторону экрана, а не откинулся на спинку кресла и со скучающим видом поглядывал на экран». Несмотря на то что *Nielsen* начинает измерять уровень *вовлеченности* зрителей в события, разворачивающиеся на телевизионном экране, подобные измерения трудно выполнить для большинства средств распространения рекламы. «Все измерения, которые есть в нашем распоряжении в настоящее время, — это медиапоказатели: рейтинги, количество читателей, количество слушателей, количество обращений (если речь идет о Web-сайтах), — говорит один из руководителей Фонда исследований рекламы (*Advertising Research Foundation*), — но такая материя, как вовлеченность, формируется внутри потребителя, а не внутри средств распространения рекламы. Нам еще предстоит научиться определять, каким образом целевой потенциальный клиент вступает в контакт с идеей, заложенной в рекламируемом бренде, и как эта идея захватывает его. Если идея, заложенная в рекламируемом бренде, захватила и увлекла клиента, значит, у рекламодателя появились неплохие шансы наладить отношения с таким клиентом».¹³

Выбор основных типов средств доставки рекламного послания

Специалист, планирующий использование средств распространения рекламы, должен знать, какой широтой охвата, частотой и силой воздействия обладает каж-

дый из основных типов средств распространения рекламы. Как показано в табл. 15.2, основными типами средств распространения рекламы являются телевидение, газеты, прямое обращение по почте, журналы, радио, наружная реклама и Интернет. Каждое из этих средств обладает своими преимуществами и недостатками. Принимая решение о выборе того или иного средства распространения рекламы, медиапланировщики учитывают множество факторов. Они должны выбрать такое средство распространения, которое было бы достаточно эффективным (в том числе и с экономической точки зрения) в деле доставки рекламного послания его целевой аудитории. Следовательно, они должны учитывать степень влияния каждого из средств доставки рекламного послания, эффективность послания и издержки.

ТАБЛИЦА 15.2. Преимущества и недостатки средств распространения рекламы

Средство распространения рекламы	Преимущества	Недостатки
Газеты	Гибкость, своевременность, хороший охват местных рынков, повсеместное признание и доверие	Кратковременное существование; низкое качество иллюстраций; незначительная аудитория "вторичных" читателей
Прямая почтовая рассылка	Высокая избирательность аудитории; гибкость; отсутствие конкуренции в данном средстве распространения рекламы; возможность персонализации рекламы	Относительно высокие затраты на одну рассылку; негативный образ почтового "мусора"
Телевидение	Сочетание изображения, звука и движения; чувственное воздействие; высокая степень привлечения внимания; широкий охват	Высокая общая стоимость; перегруженность рекламой; мимолетность рекламного контакта; меньшая избирательность аудитории
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 избирательность по географическому и демографическому принципу; высокое доверие и престиж; высокое качество воспроизведения; долгосрочность; приверженность читателей, передаваемая из поколения в поколение	С момента приобретения рекламной площади до момента размещения рекламы проходит слишком много времени; высокие денежные затраты; отсутствие гарантий выгодного размещения

Окончание табл. 15.2

Средство распространения рекламы	Преимущества	Недостатки
Наружная реклама	Гибкость; высокая частота повторения; низкие затраты; незначительная конкуренция среди обращений; высокая избирательность позиционирования	Низкая избирательность аудитории; творческие ограничения
Интернет	Высокая избирательность; низкие затраты; скорость; интерактивность	Узкая аудитория специфического демографического состава; относительно небольшое влияние; самостоятельный выбор аудитории относительно просмотра рекламы

Комплекс средств доставки рекламных посланий необходимо регулярно пересматривать. Долгое время в комплексе средств доставки посланий рекламодателей общенационального масштаба доминировали журналы и телевидение; другими средствами доставки рекламных посланий зачастую пренебрегали. Однако, как указывалось в предыдущей главе, в последние годы комплекс средств доставки рекламных посланий претерпевает определенные изменения. По мере существенного роста затрат на размещение рекламы в средствах массовой информации, сокращения аудитории средств массовой информации, а также появления новых — и весьма перспективных — средств доставки рекламных посланий многие из рекламодателей переориентируются на другие способы выхода на своих потенциальных клиентов. Они дополняют традиционные средства массовой информации более специализированными и узконаправленными средствами доставки рекламных посланий, которые обходятся им дешевле, более эффективно достигают целевой аудитории и глубже вовлекают ее в процесс восприятия рекламного послания.

Например, в наши дни переживают подлинный бум кабельное телевидение и системы спутникового телевидения. Подобные системы допускают возможность реализации достаточно узких форматов телевизионных программ (например, чисто спортивные или новостные телевизионные каналы, а также каналы, посвященные таким узкоспециальным темам, как питание, искусство, ведение домашнего хозяйства, садоводство и огородничество, кулинария, путешествия и туризм, история, финансы и т.п.), ориентирующихся на вполне определенные группы населения. *Time Warner*, *Comsat* и другие операторы кабельного телевидения в настоящее время даже тестируют системы, которые дадут возможность направлять конкретные типы рекламы в определенные регионы или определенным категориям зрителей. Например, реклама, предназначенная для какой-нибудь испаноязычной газеты, будет распространяться только в испаноязычной среде, а рекламу компаний, специализирующихся на производстве корма для домашних животных, будут смотреть лишь владельцы домашних животных.¹⁴

Рекламодатели могут воспользоваться подобным “узковещанием” для “нацеливания” на строго определенные сегменты рынка вместо “пальбы по огромным площадям”, которую обеспечивают сетевые широковещательные системы. В этом смысле неплохие перспективы вырисовываются перед системами спутникового и кабельного телевидения. Однако все чаще реклама появляется там, где ее меньше всего ожидаешь. В своих попытках найти менее дорогостоящие и более узконаправленные средства доставки рекламных посланий потенциальным клиентам рекламодатели выявили великолепный набор так называемых “альтернативных средств доставки информации” (см. врезку “Маркетинг в действии 15.2”).

Еще одной важной тенденцией, которая влияет на выбор средств доставки рекламных посланий, является быстрый рост количества “медиамногостаночников”, т.е. людей, способных одновременно воспринимать информацию из нескольких источников.

Похоже, что люди, которым недостаточно “просто смотреть телевизор”, — не такая уж редкость. Согласно результатам одного из недавно проведенных исследований, примерно три четверти телезрителей в США во время просмотра телевизионных программ читают газету, а две трети — “шарят” в Интернете. Согласно этому исследованию 70% медиапользователей утверждают, что время от времени они пытаются воспринимать информацию сразу из нескольких источников. Еще важнее то обстоятельство, что самый большой процент таких “медиамногостаночников” отмечается среди детей. Американцы в возрасте от 8 до 18 лет в среднем пытаются “впихнуть” в себя за 6,5 часа информации, строго последовательное восприятие которой заняло бы 8,5 часов. В наше время не так уж редко можно встретить подростка, одновременно просматривающего фотографии Кейры Найтли в Google, болтающего с приятелем по мобильному телефону, слушающего музыку по iTunes и сочиняющему письмо для отправки своей подруге по электронной почте. Причем, заметьте, все это он делает в перерыве между написанием реферата в Microsoft Word и просмотром очередной серии какой-нибудь “мыльной оперы” по телевизору — просто так, “для отдыха”.¹⁵

Медиапланировщики должны учитывать все эти особенности восприятия средств доставки информации современными потребителями при выборе тех или иных типов средств распространения рекламных посланий, которыми они будут пользоваться.

Маркетинг в действии 15.2

Альтернативные средства доставки информации: появление рекламы в самых неожиданных местах

Потребители давно уже привыкли к рекламе на телевидении, в журналах и газетах, на Web-сайтах, на радио и на рекламных щитах. Но в наши дни, куда бы вы ни пошли и что бы вы ни делали, вы непременно столкнетесь с какой-либо новой и непривычной формой рекламы.

Крошечные рекламные плакатики, прикрепленные к тележкам и корзинкам, которыми обычно пользуются покупатели в супермаркетах, и даже рекламные деколи (переводные рисунки) на полу в супермаркете призывают вас купить "памперсы" или Jell-O Pudding Pops. Рекламные щиты, установленные в местах парковки автомобилей, рекламируют буквально все, начиная с "джипов" и заканчивая фотоаппаратами Minolta и кормом для собак Recipe. С кузова городского автобуса к нам взывает реклама кукурузных хлопьев Tix, тогда как на школьном автобусе красуется реклама какого-нибудь местного магазина детских игрушек или ризлтора. Оказавшись на стадионе для проведения матчей по бейсболу, вы видите огромные информационные табло, на которых "прокручивается" реклама пива Budweiser. Вы устали от городской суеты и хотите отправиться "на природу", чтобы хоть немного отдохнуть от рекламы, от которой у вас уже мельтешит в глазах? Не тут-то было! Не исключено, что, выбравшись за город, вы натолкнетесь на стадо коров, на боках которых предприимчивый фермер прикрепил плакаты, рекламирующие мороженое Ben & Jerry.

Вы покупаете билет, чтобы посмотреть в своем местном кинотеатре фильм, и во время просмотра замечаете, что в этом фильме полным-полно явной и несколько завуалированной рекламы Pepsi, Domino's Pizza, Mastercard, Mercedes, солнцезащитных очков Ray Ban и доброго десятка других товаров. Вы отправляетесь к себе домой, чтобы посмотреть по телевизору любимую вами комедию положений, в которой, разумеется, вы обнаруживаете множество "виртуальных размещений" таких брендов, как Coca-Cola, Sony и Miller Lite, вставленных цифровым методом в соответствующую программу. Вы запускаете самую свежую видеоигру и видите, как главный персонаж, заскакивая в "джип", направляется в парк для скейтбордистов.

На местной железнодорожной станции вам не дает расслабиться Commuter Channel (канал для пассажиров); в аэропорту — CNN Airport Network. Вскоре после того как ваш самолет отрывается от взлетной полосы, вы выглядываете в иллюминатор и замечаете на поле одного из местных фермеров выстриженную комбайном фигуру диаметром 500 футов, изображающую талисман *Monster.com*, и соответствующий корпоративный логотип. Ожидая свой багаж в аэропорту прибытия, вы видите рядом с лентой конвейера, на котором перемещается багаж пассажиров, электронное табло с бегущей строкой рекламы Kenneth Cole.

В наши дни рекламу можно встретить где угодно. Если вы хотите прокатиться на лодке неподалеку от местного общественного пляжа, то не сможете не заметить рекламу Sundown Sunscreen, а люди, отдыхающие на пляже, развешивают свои пляжные полотенца и одежду прямо на рекламных щитах, опоры которых торчат из песка. На автомобилях такси закреплены небольшие электронные табло, подключенные к датчикам глобальной системы навигации и определения местоположения GPS. Когда такси проезжает мимо какого-либо магазина, на электронном табло автоматически высвечивается реклама соответствующей компании. Рекламную площадь можно купить на DVD-кейсах, на билетах парковочных стоянок, на протоколах результатов соревнований по гольфу, на кузовах грузовых автомобилей, на ящиках с пиццей, бензоколонках, банкоматах, полицейских автомобилях, муниципальных мусороуборочных автомобилях и даже на церковных бюллетенях. Одно агентство даже продает рекламную площадь на лбах студентов колледжей ("здесь вы можете разместить временные рекламные татуировки"). Нам приходилось видеть рекламу на автомате с газированной водой, установленном в одном из офисов.

Процитированная ниже зарисовка представляет собой юмористический прогноз того, каким может оказаться наше не столь отдаленное будущее.

Завтра утром ваш цифровой будильник зазвенит, как обычно, в 6 часов. Затем показания времени на его циферблате сменятся рекламой завтрака от Burger King. Отчетливо представив вкус Enormous Omelet Sandwich (“Громадный сэндвич с омлетом”), вы закладываете в тостер булочку. В ходе нагревания тостера на его боковых поверхностях проступают название и логотип изготовителя этого тостера — “Toastermaster”. Откусывая кусочек поджаренной булочки, вы наливаете в чашечку горячий кофе, в результате чего на стенках чашечки проявляются название и бело-зеленый логотип компании Starbucks. Потягивая кофе, вы обуваете кроссовки Nike, чтобы выйти на улицу и купить свежую газету. Куда бы вы ни направили свои стопы, кроссовки Nike, чувствительные к давлению, оставляют на пути вашего следования (на непродолжительное время) следы в виде отпечатков знаменитой “загогулины” Nike. Выйдя на улицу, вы покупаете в газетном киоске Times и взираете на травяной газон перед вашим домом, где удобрение, внесенное вами в прошлом месяце, проступило на поверхности газона в виде надписей и логотипов, рекламирующих химическую продукцию компании Scotts Turf Builder, газонокосилки Toro, декоративные металлические решетки Weber и т.д.

Даже некоторые из нынешних альтернативных средств доставки рекламной информации кажутся несколько неестественными, “притянутыми за уши”. Нередко они раздражают потребителей, которые вызывают у них приступы “рекламной тошноты”. Но для многих маркетологов подобные средства доставки информации могут сэкономить немало денег и обеспечить им выход на избранных потребителей по месту их проживания, работы, совершения покупок или проведения досуга. “Мы предпочитаем называть это вынужденной паузой, — говорит руководитель одной из фирм, специализирующихся на использовании альтернативных средств доставки рекламной информации, — во время которой потребителям не остается ничего другого, как смотреть либо на человека перед собой, либо на мелькающие картинки, например 15-секундные рекламные ролики; между прочим, каждый человек ежедневно тратит на ожидание во всевозможных очередях в среднем 30 минут”. Многие из тех, кому приходится добираться на работу в общественном транспорте, пребывают в состоянии вынужденного безделья даже более продолжительное время. Поэтому такие компании, как Target, Snapple, Calvin Klein и American Express, в настоящее время занимаются тестированием новых технологий выхода на потребителей, которым приходится подолгу пребывать в состоянии вынужденного безделья. Те, кому часто приходится пользоваться манхэттенской “подземкой”, в наши дни могут наблюдать из окна движущегося вагона рекламные объявления, которые формируются светящимися лампочками, смонтированными надлежащим образом на боковых стенках тоннеля.

Разумеется, у вас может возникнуть вопрос, осталось ли еще место в нашей стране, где мог бы укрыться от рекламы человек, которому она уже давно стоит поперек горла. Может быть, скамейки в парках или кабинки общественных туалетов? Как бы не так! Если изобретательные маркетологи еще не проникли туда, то можете не сомневаться, что уже завтра они будут там.

Источники. Cara Beardi, “Brom Elevators to Gas Stations, Ads Multiplying”, *Advertising Age*, November 13, 2000, pp. 40–42; Charles Pappas, “Ad Nauseam”, *Advertising Age*, July 10, 2000, pp. 16–18; Sam Jaffe, “Easy Riders”, *American Demographics*, March 2004, pp. 20–23; David H. Freedman, “The Future of Advertising Is Here”, *Inc.*, August 2005, pp. 70–78; Emily Bazar, “Advertisers Catch the School Bus”, *USA Today*, December 26, 2005, p. 3A; David Kiley, “Rated M for Mad Ave”, *BusinessWeek*, February 26, 2006, pp. 76–77; и “Global Trends Watch — Innovative Advertising”, *Brand Strategy*, April 10, 2006, p. 14.

Выбор конкретных средств доставки рекламного послания

Теперь сотрудник, занимающийся размещением рекламы (или, иначе говоря, специалист по медиапланированию), должен выбрать наилучшие носители рекламы, т.е. конкретные средства доставки рекламы в пределах каждой категории. Например, среди телевизионных средств доставки он может выбрать сериал “Скорая помощь” или программу новостей *ABC World News Tonight*; среди печатных изданий — *Newsweek*, *Business Week*, *In Style* или *Sports Illustrated* и т.д.

Кроме того, специалист по медиапланированию подсчитывает стоимость охвата данным носителем рекламы одной тысячи человек. При этом данный специалист должен вычислить, какое количество потребителей из каждой тысячи будет охвачено его рекламой. Так, например, если реклама, занимающая целую страницу и отпечатанная в четырех красках в журнале *Newsweek*, стоит 220 500 долл., а количество читателей этого журнала составляет 3,1 миллиона человек, то стоимость охвата одной тысячи человек составляет около 71 долл. При этом такая же реклама в журнале *Business Week* может стоить всего 99 500 долл. и охватывать лишь 971 тысячу человек — стоимость охвата тысячи человек составит около 102 долл. Специалист по медиапланированию 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 медиапланированию должен учитывать стоимость производства рекламы для разных средств доставки информации. Производство газетной рекламы стоит весьма дешево, в то время как яркие телевизионные клипы могут стоить миллионы долларов. Например, производство нескольких экстравагантных телевизионных рекламных роликов *Burger King Whopperettes*, обсуждавшихся во введении к главе 14, обошлось рекламодателю в несколько миллионов долларов. А несколько лет тому назад двухминутный телевизионный рекламный ролик духов *Chanel № 5* с участием Николь Кидман (режиссером этого рекламного ролика выступил Баз Лурманн, создатель нашумевшего фильма “Мулен-Руж”) обошелся рекламодателю в фантастическую сумму — 14 млн. долл.¹⁷

Таким образом, специалисту по медиапланированию необходимо обеспечить разумный компромисс между рассчитанной стоимостью и факторами, влияющими на силу воздействия. Сначала необходимо увязать стоимость с качеством аудитории носителя рекламы. Например, для рекламы подгузников такое периодическое издание, как *Parenting* (журнал для родителей), конечно же, гораздо предпочтительнее, чем *Gentlemen's Quarterly* (для джентльменов). Кроме того, следует учитывать степень внимания аудитории. Читатели журнала *Vogue*, например, обычно обращают на рекламу гораздо больше внимания, чем читатели журнала *Newsweek*. К тому же специалисту по медиапланированию необходимо оценить качество издания — журналы *Time* и *Wall Street Journal* больше заслуживают доверия, чем *National Enquirer*.

Решение относительно графика 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 рекламы 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.

Оценка эффективности рекламы и прибыли на инвестиции в рекламу

Прибыль на инвестиции в рекламу. Чистая прибыль на инвестиции в рекламу, деленная на издержки инвестиций в рекламу.

Контроль эффективности использования средств, расходуемых на рекламу, и **прибыли на инвестиции в рекламу** (return on advertising investment) является чрезвычайно актуальным для большинства компаний. Все чаще высшее руководство компаний задается вопросами “Как узнать, не являются ли наши расходы на рекламу завышенными или, наоборот, заниженными?” и “Какую прибыль мы получаем на наши инвестиции в рекламу?” Согласно недавнему опросу рекламодателей, проведенному Ассоциацией национальных рекламодателей (Association of National Advertisers — ANA), измерение эффективности и экономичности рекламы является самой актуальной задачей для современных рекламодателей. Результаты этого опроса свидетельствуют о том, что, по мнению 61,5% респондентов, очень важно правильно определять и измерять эффективность и экономичность рекламы — и принимать соответствующие меры в том, что касается ответственности за разумное расходование рекламных средств.¹⁸

Рекламодателям необходимо регулярно оценивать два типа результатов использования рекламы: коммуникативную и коммерческую эффективность проведенной рекламной кампании. Измерение *коммуникативной эффективности* — или *апробация текста* — показывает, насколько эффективным было воздействие рекламы на потребителя. Такое исследование проводят до или после публикации рекламы в печати или трансляции по телевидению. Перед тем как разместить рекламу в вы-

бранном средстве распространения, рекламодатель представляет на рассмотрение группы потребителей варианты рекламы и просит дать оценку каждому из них. Хотя это и несовершенный метод измерения фактического воздействия рекламы, 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 уровень предпочтения.

А насколько увеличивается *объем продаж*, если реклама повышает уровень осведомленности о данной торговой марке на 20%, а уровень предпочтения к ней — на 10%? Зачастую бывает намного труднее измерить *коммерческий эффект* от рекламы, чем результат ее воздействия на потребителя. Следует помнить, что, 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 — экспериментальный. Например, для определения эффекта от разных уровней расходов на рекламу компания *Coca-Cola* 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, использованных для их распространения.

Однако из-за наличия столь большого числа факторов (одна часть которых поддается учету и контролю, а другая — нет), влияющих на эффективность рекламы, измерение результатов проведения рекламных кампаний трудно отнести к числу точных наук. Например, несмотря на возросшую важность учета эффективности расходования рекламных средств, лишь 19% респондентов, участвовавших в упоминавшемся выше опросе ANA, удовлетворяла их способность измерять величину прибыли на инвестиции в рекламу. Когда у них спрашивали, могли бы они «спрогнозировать влияние на объем продаж» 10%-ного сокращения расходов на рекламу, 63% респондентов отвечали отрицательно.

«Несмотря на то что маркетологи отслеживают все виды данных, они не в состоянии ответить на базовые вопросы», касающиеся учета эффективности расходования рекламных средств, как говорит один аналитик маркетинга, «поскольку в их распоряжении нет реальных моделей и показателей, с помощью которых они могли бы ответить на эти вопросы».¹⁹ Таким образом, несмотря на то что ситуация с учетом эффективности расходования рекламных средств в целом улучшается по мере того, как маркетологи находят все больше ответов на стоящие перед ними вопросы, при оценивании эффективности рекламы руководителям зачастую приходится полагаться не только на количественные методы анализа, но и на обыкновенный здравый смысл.

Другие решения, касающиеся рекламы

При разработке рекламных стратегий и программ компания должна решить еще два вопроса. Во-первых, как она собирается организовывать свою рекламную деятельность, т.е. кто будет выполнять те или иные функции, связанные с осуществлением рекламной деятельности? Во-вторых, как компания будет осуществлять свою рекламную деятельность на международном рынке?

Организация рекламной кампании

Различные компании 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 сотрудничают с рекламными агентствами или занимаются 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 весьма ощутимых преимуществ.

Как же работает рекламное агентство (advertising agency)? 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.

Рекламное агентство. Фирма по предоставлению маркетинговых услуг, которая помогает компаниям в планировании, подготовке, реализации и оценке рекламных кампаний или их отдельных элементов.

Сегодня в агентствах работают специалисты, которые, как правило, справляются с задачами рекламы лучше, чем сотрудники самой компании. Кроме всего прочего, такие агентства могут взглянуть на проблемы компании со стороны. У них есть огромный опыт работы с разными клиентами и в разных ситуациях. Поэтому даже компании, в которых имеются собственные сильные рекламные отделы, в настоящее время пользуются еще и услугами рекламных агентств.

Некоторые из агентств поистине огромны — общемировой годовой валовой доход крупнейшего рекламного агентства Соединенных Штатов *McCann Erickson Worldwide* превышает 1,4 млрд. долл. В последние годы в среде рекламных агентств прокатилась волна слияний и приобретений, закончившаяся созданием глобальных маркетинговых компаний, холдингов. Самой гигантской из таких “мегагрупп” является *Omnicom Group*, состоящая из нескольких больших агентств — *DDB Needham*, *BBDO*, *TBWA* и ряда других — с совокупным общемировым доходом, достигающим 10,5 млрд. долл.²⁰ Большинство крупных рекламных агентств располагают персоналом и ресурсами, необходимыми для эффективного управления всеми фазами рекламной кампании для своих клиентов, начиная с разработки маркетингового

плана и заканчивая детальной разработкой рекламных кампаний, а также подготовкой, размещением и оценкой эффективности рекламы.

Решения, касающиеся международной рекламы

Рекламодатели различных стран, выходя на международные рынки сбыта, сталкиваются с вопросами, которые при работе на внутренних рынках их не беспокоили. Прежде всего, им предстоит решить, до какой степени рекламу на международном уровне следует адаптировать к уникальным характеристикам рынков разных стран. Некоторые крупные рекламодатели пытались поддерживать всемирную известность своих торговых марок с помощью стандартизации на мировом уровне. Так, например, компания *Jeep* создала себе всемирно известный имидж на основе таких технических характеристик, как прочность и надежность; напиток *Sprite* был разработан компанией *Coca-Cola* специально для молодежи всех стран, независимо от национальности. Реклама бритвы *Sensor Excel for Women* компании *Gillette* практически одинакова по всему миру; в нее вносятся только мелкие изменения с учетом особенностей местной культуры.

Стандартизация рекламы обеспечивает целый ряд 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, способствующие повышению эффективности и согласованности их рекламных кампаний. Затем они адаптируют свои рекламные программы таким образом, чтобы они как можно точнее соответствовали потребностям и ожиданиям потребителей того или иного местного рынка. Например, компания *Coca-Cola* создала целый набор рекламных роликов, которые можно использовать на разных рынках или приспособлять к ним. Некоторые из этих роликов можно использовать в разных странах лишь с незначительными изменениями, например просто перевести на другой язык. Местные и региональные менеджеры решают, какие клипы лучше всего подходят для того или иного рынка.

Международные рекламодатели сталкиваются и с другими важными проблемами. Например, стоимость средств распространения рекламы и их доступность значительно варьируются в разных странах. В разных государствах деятельность рекламных компаний в разной степени регулируется государством. Так, во многих странах существуют законы, ограничивающие сумму, которую компания может потратить на рекламу, средства, которые она может использовать для распространения рекламы, характер рекламных тем и лозунгов и другие аспекты рекламной программы. Все эти ограничения нередко приводят к тому, что рекламодатели вынуждены адаптировать свои рекламные кампании к условиям разных стран.

Например, в Индии и в мусульманских странах нельзя рекламировать и продавать алкогольные напитки. Во многих странах жестко регламентируется реклама табачных изделий. В Норвегии, Швеции и ряде других стран запрещена любая телевизионная реклама, нацеленная на детей младше 12 лет, а Швеция добивается распространения этого запрета на все страны Европейского Союза. Поэтому уже сегодня, чтобы подстраховаться, *McDonald's* рекламирует себя в Швеции не как детский, а как семейный ресторан. В Соединенных Штатах и в Канаде никого не удивишь рекламой, в которой сравнивается несколько товаров. В Великобритании такая реклама используется значительно реже, в Японии она неприемлема, а в Индии и Бразилии выпуск такой рекламы будет считаться серьезным нарушением закона. Так, многие телевизионные станции в Японии решительно отказались транслировать рекламу *PepsiCo*, в которой сравнивался вкус разных напитков, поскольку это неизбежно привело бы к судебному разбирательству.

В Китае введена строгая цензура относительно рекламы на телевидении и радио. Например, запрещены слова “самый лучший”, не допускаются рекламные сюжеты, которые “нарушают социальные устои” и “в непристойном виде” изображают женщин. Филиал *Coca-Cola* в Индии проводил рекламную акцию, в ходе которой покупателям предлагались призы, например поездка в Голливуд. Ее пришлось прекратить, поскольку она противоречила торговой практике, установленной в этой стране, призывая потребителей в процессе приобретения “играть в азартные игры”.²¹

Таким образом, хотя рекламодатели могут разрабатывать глобальные рекламные стратегии для координации региональных рекламных кампаний, конкретные кампании обычно приходится адаптировать к местным культурным особенностям и традициям, учитывая особенности средств распространения и государственные ограничения рекламной деятельности.

Связи с общественностью

Связи с общественностью. Деятельность по налаживанию благоприятных отношений с общественностью, включающая использование редакционного, а не платного, места в средствах массовой информации, формирование благоприятного имиджа компании, а также опровержение нежелательных слухов, разъяснение подлинной сути тех или иных историй или событий.

Еще одним средством продвижения являются связи с общественностью (public relations — PR), т.е. деятельность по налаживанию благоприятных отношений с общественностью, включающая использование редакционного, а не платного, места в средствах массовой информации, формирование благоприятного имиджа компании, а также опровержение нежелательных слухов, разъяснение подлинной сути тех или иных историй или событий. Отделы связей с общественностью выполняют перечисленные ниже функции.²²

- *Установление и поддержание связей с прессой.* Размещение сведений познавательного-событийного характера в средствах массовой информации для привлечения внимания к лицам, товарам или услугам.
- *Паблицити 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. Торговые ассоциации использовали связи с общественностью для восстановления угасающего интереса к таким товарам, как яйца, яблоки, молоко и картофель. Нью-Йорк вернул себе прежний имидж после рекламной компании I ♥ New York (I Love New York — “Я люблю Нью-Йорк”), что привлекло в этот город миллионы новых туристов. Умелое использование связей с общественностью компанией *Johnson & Johnson* сыграло основную роль в сохранении на рынке препарата Tylenol после паники вокруг этого лекарства. Государства используют связи с общественностью для привлечения туристов, иностранных инвестиций и международной поддержки.

Роль и влияние связей с общественностью

Связи с общественностью оказывают огромное влияние на информированность общественности, причем поддержание связей с общественностью обходится компаниям гораздо дешевле, чем проведение полноценной рекламной кампании. 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 какую-нибудь интересную историю, ее могут подхватить несколько средств массовой информации, что равносильно рекламе стоимостью в несколько миллионов долларов. И, что особенно важно, такой информации люди поверят больше, чем рекламе.

Результаты успешной деятельности по связям с общественностью порой бывают просто ошеломляющими. Ниже рассказывается о том, как Издательский дом *Scholastic, Inc.* использовал связи с общественностью для превращения обыкновенной презентации новой книги в крупное событие международного значения (и все это на основе более чем скромного бюджета).

Секретные коды. Чрезвычайные меры предосторожности, призванные предотвратить попадание текста в чужие руки. Наэлектризованные толпы людей, жаждущих стать участниками магического действия, начинающегося, между про-

чим, ровно в полночь. Добро пожаловать на одно из крупнейших литературных событий в истории человечества! Когда часы бьют полночь, дети во многих странах мира начинают буквально сметать с прилавков книжных магазинов очередную книгу о Гарри Поттере. Эта книга — шестая в серии — называется “Гарри Поттер и принц-полукровка” и идет нарасхват. В течение суток с момента начала ее продажи только в Соединенных Штатах и Великобритании удалось реализовать фантастическое количество экземпляров — 8,9 миллиона, т.е. примерно 370 тысяч в час! Каким же образом удалось вызвать такой невероятный ажиотаж среди покупателей при том, что бюджет продвижения составил смешную сумму — каких-то жалких 1,8 млн. долл., а вся рекламная кампания сводилась к более или менее удачному размещению лишь нескольких рекламных объявлений? Мистические истории, придуманные шотландской получательницей социального пособия, а впоследствии — мультимиллионершей Дж. К. Роулинг, буквально заорожили детей по всему миру. Однако во всей этой истории ни в коем случае нельзя умалять роль невидимой руки связей с общественностью (“паблик рилейшенз”). За кулисами действует Издательский дом *Scholastic, Inc.*, который в содружестве с компаниями розничной торговли разрабатывает и проводит конкурсы, тематические вечеринки и благотворительные мероприятия, которые предваряют выход в свет каждой очередной книги о Гарри Поттере. Издательский дом *Scholastic, Inc.* общается с потенциальными покупателями посредством любительских фан-сайтов, таких как “The Leaky Cauldron” (“Протекающий котелок”) и *MuggleNet.com*, информируя почитателей Гарри Поттера о планах выпуска новых книг и событиях, организуемых в магазинах. Издательский дом *Scholastic, Inc.* сотрудничает с основными средствами массовой информации, стараясь поддерживать в обществе постоянное ощущение праздника и возбуждения. Перед выходом в свет книги “Гарри Поттер и принц-полукровка” программа “Today Show” (канал NBC) целую неделю демонстрировала ряд сюжетов под общим названием “Обратный отсчет времени до момента появления Гарри”. Web-сайт *Scholastic, Inc.* еще больше “заводит” и без того перевозбудившихся поклонников Гарри Поттера всевозможными конкурсами и видеоклипами. *Scholastic, Inc.* взвинчивает интерес покупателей до предела, сохраняя в тайне до самой последней минуты название и внешний вид обложки каждой очередной книги о Гарри Поттере. Для этого *Scholastic, Inc.* приходится даже заключать с книготорговцами “договор о неразглашении тайны”. Призвав на помощь все эти PR-технологии, *Scholastic, Inc.* накаляет обстановку к моменту выхода новой книги до такой степени, что покупатели, устремляясь к прилавкам, готовы сместь все на своем пути. Между прочим, эти меры обеспечивают долговременный эффект — на протяжении нескольких лет истории о Гарри Поттере продолжают носить в Соединенных Штатах гордое звание “Бестселлер года”.²³

Из-за того что к связям с общественностью, несмотря на их огромные потенциальные возможности, обращаются довольно редко, этот способ рекламы часто называют “падчерицей маркетинга”. Отдел, занимающийся налаживанием связей с общественностью, обычно располагается в штаб-квартире компании. Его сотрудники настолько

загружены работой с разными заинтересованными сторонами — акционерами, сотрудниками, законодательными и городскими властями, — что разработка программ налаживания внешних связей, призванных содействовать осуществлению маркетинговых целей, часто игнорируется. Кроме того, следует отметить, что специалисты по маркетингу и по связям с общественностью не всегда говорят на одном языке. Многие специалисты по связям с общественностью видят свою цель только в подготовке и распространении информации, а маркетологи прежде всего интересуются тем, как реклама и связи с общественностью влияют на уровень продаж и прибыли.

Однако эта ситуация постепенно 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. Они понимают, что эффективные связи с общественностью могут быть мощным инструментом формирования торговой марки. Так, два известных консультанта по маркетинговым вопросам разработали следующую рекомендацию, основанную на потенциальном эффекте связей с общественностью как первого шага создания благоприятного имиджа торговой марки. В своей книге *The Fall of Advertising & the Rise of PR* (“Закат рекламы и восход PR”) эти консультанты утверждают, что доминированию рекламы приходит конец, а связи с общественностью тихо и незаметно становятся самым мощным инструментом маркетинговых коммуникаций.

Громкая и масштабная реклама обычно ассоциируется с крупными марками, однако это не всегда означает, что именно реклама сыграла главную роль в их создании. Рождение марки часто происходит не благодаря рекламе, а через эффективные связи с общественностью. Наше главное правило: “PR на первом месте, реклама — на втором”. Связи с общественностью — это гвоздь, реклама — молоток. PR создает основные концепции, которые обеспечивают рекламе достоверность... Так, Анита Роддик (Anita Roddick) превратила Body Shop в широко известную марку, совсем не пользуясь рекламой. Она просто объездила весь мир, постоянно привлекая к себе внимание всех слоев населения... До недавнего времени компания *Starbucks Coffee Co.* не потратила на свою рекламу и горсти кофейных зерен. За 10 лет ее рекламный бюджет не превысил в сумме и 10 млн. долл. Для марки, объем продаж которой составляет 1,3 млрд. долл. в год, это просто смешная сумма. *Wal-Mart* также стала крупнейшим розничным продавцом в мире... практически не рекламируя себя. Всем известно, какого большого успеха в производстве игрушек добились *Furby*, *Beanie Babies* и *Tickle Me Elmo*... а в предоставлении Интернет-услуг — *Yahoo!*, *Amazon.com* и *Excite*... и все они стали известными марками, вообще не прибегая к рекламе.²⁴

Несмотря на то что книга *The Fall of Advertising & the Rise of PR* вызвала неоднозначную реакцию специалистов по маркетингу, а большинство рекламодателей категорически не согласны с той частью названия книги, в которой говорится о “закате рекламы”, в целом авторы *The Fall of Advertising & the Rise of PR* поставили

правильный диагноз. Реклама и связи с общественностью должны работать рука об руку и поддерживать имидж соответствующей торговой марки.

Основные методы установления связей с общественностью

Профессионалы по формированию общественного мнения используют несколько инструментов. Один из основных среди них — *новости*. Специалисты по связям с общественностью находят или придумывают 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, а 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, мультимедиапрезентаций и представлений с участием звезд эстрады, чтобы заинтересовать разные слои общественности).

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*, также влияют на ее имидж. Логотип, канцелярские принадлежности, брошюры, бланки, визитки, здания, униформа и даже автомобили и грузовики компании — все это становится средством маркетинга, если выглядит привлекательно и запоминается. И наконец, компании могут заслужить расположение общественности, вкладывая деньги и время в *общественно-полезную деятельность*.

Как указывалось в главе 5, многие маркетологи сейчас проводят кампании так называемого *маркетинга слухов*, пытаясь вызвать интерес и даже ажиотаж среди потребителей путем распространения слухов, благоприятных для соответствующих торговых марок. Компании, применяющие в своей маркетинговой практике слухи, используют процессы, которые происходят внутри *социальных сетей*, подталкивая потребителей к тому, чтобы они сами распространяли информацию о соответствующих товарах или услугах среди своих знакомых, друзей, родственников, сослуживцев и т.п. Например, *UPN* использовала маркетинг слухов для выхода на девочек-подростков, которые зачастую весьма скептически относятся к попыткам тех или иных компаний навязать им свою продукцию.

Учащиеся средних школ всегда активно обсуждают какую-нибудь “модную” тему, будь то спорт, музыка, одежда или что-либо еще такое, что кажется им чрезвычайно важным на данный момент. Однако в прошлом году в ряде сред-

них школ Соединенных Штатов учащиеся активно обсуждали очень необычную для себя тему. Речь шла о телевизионном сериале *America's Next Top Model* (“Следующая топ-модель Америки”), который открывал свой четвертый сезон. Пока учащиеся обсуждали эту тему, UPN (телесеть, которая транслирует этот сериал) внимательно прислушивалась к тому, о чем они говорят. Для UPN это было крайне важно. Ведь, по сути, UPN спонсировала все это обсуждение.

План UPN заключался в следующем. С помощью *Alloy.com*, Web-сайта, специализирующегося на проблемах шопинга и образа жизни потребителей и ориентирующегося в основном на девочек-подростков, UPN составила список из 500 “инсайдеров”, которые могли бы играть роль генераторов слухов о сериале *America's Next Top Model*, которому требовалось значительно повысить свой рейтинг. *Alloy.com* отслеживала обсуждение этого сериала на своем сайте и составила список из 7 тысяч девочек, которые выражали повышенный интерес к сериалу *America's Next Top Model*. Затем этот список был сокращен до 500 человек, которые проявляли наибольшую активность (т.е. тех участниц обсуждения, которые чаще остальных фигурировали в списках, формируемых системами мгновенного обмена сообщениями). *Alloy.com* подарила каждой из этих девочек наряды, в которых они должны были явиться на специальную вечеринку. На эту вечеринку, которую им следовало организовать у себя дома, они должны были пригласить четырех (желательно не меньше) своих подруг. Главной темой этой вечеринки, как вы, наверное, уже догадались, должно было стать обсуждение сериала *America's Next Top Model*, а направлять разговор участников вечеринки в нужное русло должна была, конечно же, приглашающая сторона. Девочкам было известно, что покупку вечерних нарядов брала на себя UPN (руководитель маркетингового подразделения *Alloy.com* утверждает, что им не пришлось долго уговаривать девочек принять такой подарок от UPN). Нам, конечно же, неизвестно, как долго пришлось уговаривать девочек, зато известно доподлинно, что этот механизм сработал весьма успешно. “Рейтинги UPN росли как на дрожжах, — говорит руководитель маркетингового подразделения *Alloy.com*, — особенно среди девочек-подростков”. В то время как большинство риэлти-шоу оказываются не очень-то долговечными, сериал *America's Next Top Model* сейчас открывает уже шестой свой сезон.²⁵

Еще одним открытием в области связей с общественностью в последнее время стал так называемый *мобильный маркетинг* — промоушен-туры, в ходе которых компании знакомят потребителей со своими брендами. Мобильный маркетинг возник как эффективный способ налаживания личных отношений с представителями целевых групп клиентов. Складывается впечатление, что в наши дни практически каждая компания решила двинуться навстречу своим потенциальным клиентам. Например, компания *Home Depot* недавно организовала выставку своей продукции непосредственно в месте проведения 26-х автогонок NASCAR. Компания *Microsoft* совместно со своими партнерами на местах организовала выездные “Центры мобильных решений в Америке” (*Across America Mobile Solutions Centers*), которые представляют собой исполненные в футуристическом, высокотехнологичном стиле крытые автомобильные прицепы высотой 27 футов. Эти прицепы доставляются в места (на всей

территории Соединенных Штатов), где расположены компании, специализирующиеся на разработке и использовании информационных технологий, с целью демонстрации новейших программных продуктов *Microsoft*. А “Potty Palooza” (от Charmin) представляет собой “выставку на колесах” для демонстрации — как вы, наверное, уже догадались — туалетной бумаги (см. врезку “Маркетинг в действии 15.3”).²⁶

Web-страница компании также оказывается неплохим средством поддержания связей с общественностью. Потребители и другие представители общественности посещают страницу для получения информации или просто ради интереса. Вспомним, например, о *Web-сайте* 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 до 550 тысяч человек. Этот *Web-сайт* служит удачным дополнением к “горячей телефонной линии” *Butterball Turkey talk-Line* (1-800-BUTTERBALL) — кто-то назвал ее “бабушкой всех горячих телефонных линий”, — на которой работают 50 консультантов до домашней экономике и питанию. Каждый ноябрь и декабрь эти консультанты успевают ответить более чем на 100 тысяч вопросов, поступающих от потребителей.²⁷

Web-сайты могут оказать неоценимую помощь при урегулировании кризисных ситуаций. Например, когда в нескольких бутылках яблочного сока *Odwalla*, проданных на Западном побережье США, были обнаружены посторонние примеси, *Odwalla* сразу же отозвала всю продукцию. Буквально в течение трех часов сотрудники компании разместили в Интернете информацию об этом чрезвычайном происшествии и о том, какие меры приняты фирмой. Кроме того, персонал *Odwalla* постоянно анализировал группы новостей в Интернете, в которых обсуждалась продукция этой компании, и размещал там ссылки на *Web-сайт Odwalla*. Вообще говоря, в наш век, когда “стало гораздо легче, чем в прежние времена, распространять маркетинговую информацию посредством электронной почты, блогов и Интернет-чата, поддержание связей с общественностью становится важной частью ведения бизнеса в цифровом мире”.²⁸

Как и при использовании других средств продвижения, принимая решение о том, как и какую форму связей с общественностью использовать, руководству компании необходимо определить цели предстоящей кампании, выбрать форму обращения и средства передачи информации, разработать и реализовать план проведения кампании и оценить ее результаты. Связи с общественностью следует тщательно скоординировать с другими средствами продвижения, сделав их органической частью программы по интегрированным маркетинговым коммуникациям компании.

Маркетинг в действии 15.3

Маркетинг на колесах: “Potty Palooza” от Charmin

Подлинным героем ежегодного фестиваля моста “Covered Bridge Festival” в Мэнсфилде (штат Индиана) является вовсе не мост, а Potty Palooza. “Люди сходятся на этот фестиваль со всей округи”, — говорит Джон Бейкер (John Baker), организатор фестиваля.

И это не удивительно: 27 передвижных туалетных комнат от Charmin, упрятанных под тент, раскрашенный в небесно-голубой фон, по которому проплывают белые облака, и покоящихся на платформе 18-колесного грузового автомобиля, вызывают неподдельное изумление и восторг везде, где они появляются. "Это все равно что оказаться на крупной выставке: в очереди из желающих посетить эту галерею из туалетных комнат на колесах иногда приходится ожидать 10–15 минут!"

В зависимости от вашей точки зрения Potty Palooza можно рассматривать либо как выставку в миниатюре, либо как одну из версий эмпирического, мобильного маркетинга. В этом случае речь идет о маркетинговом подходе, который обеспечивает выход на потребителей в местах, где невозможно проведение традиционной рекламной кампании. Это что-то вроде выставки на колесах, на которой вам могут предложить на пробу... пару рулонов туалетной бумаги.

"Средства массовой информации заламывают безбожные цены за рекламу, — говорит бренд-менеджер Charmin, представляющий компанию *Procter & Gamble*. — В наши дни выйти на потребителя бывает не так-то просто". Если, конечно, у вас в распоряжении нет трейлера с крытым прицепом, на котором можно разместить сверкающие белоснежным кафелем туалетные комнаты, великолепные полы из твердых пород древесины и системы кондиционирования воздуха — плюс ароматерапия, подвесные потолки, LCD-видеоэкран в каждой комнате и т.п.

С момента своего дебюта в 2002 году грузовик Potty Palooza колесит по дорогам Соединенных Штатов 11 месяцев в году, посещая ежегодно 25–30 событий — начиная с Суперкубка и заканчивая фестивалем воздушных шаров в Аризоне. По некоторым оценкам посетителями этой выставки на колесах ежегодно оказываются около 5 миллионов человек. Караван Potty Palooza сопровождает специальный "грузовик поддержки", который перевозит необходимый запас расходных материалов.

Пока желающие посетить эту выставку на колесах ожидают своей очереди, они не теряют зря времени, получая свою порцию впечатлений от бренда Charmin. Мишка Charmin обучает их специальному танцу Charmin, в то время как улыбочивые торговые представители Charmin сопровождают посетителей выставки в их путешествии по галерее туалетных комнат, не забывая при этом поддерживать безупречный внешний вид своих экспонатов. На фестивале "Covered Bridge Festival" действует такой порядок: все туалетные комнаты полностью убираются после прохождения через них каждых 5 тысяч посетителей. Вот что говорит по этому поводу директор выставки на колесах Potty Palooza: "Между прочим, наш грузовик просто не может сдвинуться с места до тех пор, пока мы полностью не опорожним содержимое туалетов. Как правило, нам приходится опорожнять их по 5–10 раз на день".

А стоит ли игра свеч? Представители *Procter & Gamble* заявляют, что грузовик Potty Palooza является частью одной из крупнейших в мире программ наглядной демонстрации потребителям преимуществ определенного бренда. И вы должны признать, что Potty Palooza представляет собой поистине уникальное явление. Предоставляя в распоряжение всех желающих комфортабельный, если не сказать роскошный, общественный туалет во время проведения крупных мероприятий, на которых, как правило, даже более или менее сносный туалет встретишь не так уж часто, Charmin превращает самый, можно сказать, банальный товар в фирменный товар, обладать которым хотелось бы многим потребителям. После первого появления Potty Palooza на фестивале "Covered Bridge Festival" 30 тысяч человек подписали петицию с просьбой повторного участия Potty Palooza в этом фестивале. Привлекая целые семьи потребителей в "пункт использования", такая выставка на колесах помогла повысить объемы продажи бренда Charmin на 14%.

Источник. Заимствовано из статьи Lucas Conley, "On a Roll", *Fast Company*, February 2005, p. 28. Дополнительная информация заимствована из публикации "How Does Charmin Engage Consumers at the Point of Use and Take Commodity Out of the Bath Tissue Equation?", Gigunda Group, Inc., размещенной на Web-сайте www.gigundagroup.com, May 15, 2006.

Примечания

1. Цитаты и прочая информация заимствованы из следующих публикаций: "A Legend in Its Time", *Best's Review*, January 2006, p. 53; Jim Lovel, "Loving the Lizard", *Adweek*, October 24, 2005, pp. 32–33; и Mya Frazier, "Ad Spending Booms in War of Car Insurers", *Advertising Age*, March 13, 2006, p. 4.
2. Сведения о расходах на рекламу в США и других странах можно найти в следующих публикациях: Lisa Sanders, "Global Ad Spend to Rise to 6 Percent in 2006", *Advertising Age*, December 5, 2005, p. 1; и "100 Leading National Advertisers", специальный выпуск *Advertising Age*, June 26, 2006.
3. Подробнее о рекламных бюджетах см. в книге W. Ronald Lane, Karen Whitehill King, and J. Thomas Russell, *Kleppner's Advertising Procedure*, 16th ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2005), chapter 6.
4. Заимствовано из статьи Brian Steinberg and Suzanne Vranica, "Agencies Rethink Wall Between Creative, Media; Fragmentation of Audience Undercuts the Rationale for Separate Buying Units", *Wall Street Journal*, March 1, 2006, p. B3.
5. См. раздел Q&A на Web-сайте www.absolut.com, August 2006; и "Record Year for Absolut Vodka", press release, January 31, 2006, с которым можно ознакомиться на Web-сайте www.absolut.com.
6. "Commercial Conundrum", *Marketing Management*, April 2006, p. 6; и "Number of Magazines by Category", эта информация получена на Web-сайте www.magazine.org/editorial/editorial_trends_and_magazine_handbook/1145.cfm, August 2006.
7. Charles Pappas, "Ad Nauseam", *Advertising Age*, July 10, 2000, pp. 16–18; Mark Ritson, "Marketers Need to Find a way to Control the Contagion of Clutter", *Marketing*, March 6, 2003, p. 16; и David H. Freedman, "The Future of Advertising Is Here", *Inc.*, August 2005, pp. 70–78.
8. См. Steve McClellan, "American Idol No. 1 with a \$705k Bullet", *Mediaweek*, September 12, 2005, pp. 4–5; Abbey Klaassen and Claire Atkinson, "Super Bowl Spots Lose Their Luster", *Advertising Age*, February 13, 2006, p. 1; Roberta Bernstein, "Actors' Digital Destiny", *Adweek*, April 10, 2006, pp. 22–23; и Claire Atkinson, "Idol' Finale Hits \$1.3M High Note", *Advertising Age*, April 17, 2006, pp. 1, 14.
9. Paul Holmes, "Programs that Demonstrate the Value of Public Relations", *Advertising Age*, January 24, 2005, pp. C12–C16; Gary Levin, "Ad Glut Turns Off Viewers", *USA Today*, October 11, 2005, эта информация получена на Web-сайте www.usatoday.com; и John Consoli, "Broadcast, Cable Ad Clutter Continues to Rise", *Media Week*, May 4, 2006, эта информация получена на Web-сайте www.mediaweek.com.
10. John Consoli, "Broadcast, Cable Ad Clutter Continues to Rise", *Media Week*, May 4, 2006, эта информация получена на Web-сайте www.mediaweek.com.
11. Ronald Grover, "The Sound of Many Hands Zapping", *BusinessWeek*, May 22, 2006, p. 38; David Kiley, "Learning to Love the Dreader TiVo", *BusinessWeek*, April 17, 2006, p. 88; и Randall Stross, "Someone Has to Pay. But Who? And How?", *New York Times*, May 7, 2006, p. 3.3.
12. См. Theresa Howard, "'Viral' Advertising Spreads through Marketing Plans", *USA Today*, June 6, 2005, эта информация получена на Web-сайте www.usatoday.com/money/advertising/2005-06-22-viralusat_x.htm; и Steve McKee, "Advertising: Less Is Much More", *BusinessWeek Online*, May 10, 2006, эта информация получена на Web-сайте www.businessweek.com.
13. Stuart Elliot, "New Rules of Engagement", *New York Times*, March 21, 2006, p. C7; и Abbey Klaassen, "New Wins Early Battle in Viewer-Engagement War", *Advertising Age*, March 20, 2006, p. 10.

14. См. David Kiley, "Cable's Big Bet on Hyper-Targeting", *BusinessWeek*, July 4, 2005, pp. 58–59; и David H. Freedman, "The Future of Advertising Is Here", *Inc.*, August 2005, pp. 70–78.
15. Этот материал подготовлен на основе информации, содержащейся в статье "Multi-Taskers", *Journal of Marketing Management*, May–June 2004, p. 6; "Kids Today: Media Multitaskers", March 9, 2005, эта информация получена на Web-сайте www.cbsnews.com/stories/2005/03/09/tech/main678999.shtml; и Claudia Wallis, "The Multitasking Generation", *Time*, March 27, 2006, эта информация получена на Web-сайте www.time.com.
16. Данные о затратах и величине читательской аудитории журналов *Newsweek* и *BusinessWeek* получены с Web-сайтов <http://mediakit.businessweek.com> и www.newsweekmediakit.com, August 2006.
17. См. Matry Bernstein, "Why TV Commercials Are So Costly", *Automotive News*, May 10, 2004, p. 30H; и Simon Yeaman, "Up Late", *The Advertiser*, November 10, 2004, p. D5.
18. Stuart Elliot, "How Effective Is This Ad, in Real Numbers? Beats Me", *New York Times*, July 20, 2005, p. C8.
19. Stuart Elliot, "How Effective Is This Ad, in Real Numbers? Beats Me", *New York Times*, July 20, 2005, p. C8. См. Также Dan Lippe, "Media Scorecard: How ROI Adds Up", *Advertising Age*, June 20, 2005, p. S6; и Pat LaPointe, "For Better ROI, Think Sailing, Not Driving", *Brandweek*, January 30, 2006, pp. 17–18.
20. Информация о доходах рекламных агентств заимствована из статьи "Advertising Age's Special Agency Report", *Advertising Age*, May 1, 2006.
21. См. Alexandra Jardine and Laurel Wentz, "It's a Fat World After All", *Advertising Age*, March 7, 2005, p. 3; George E. Belch and Michael A. Belch, *Advertising and Promotion* (New York: McGraw-Hill/Irwin, 2004), pp. 666–668; Jonathan Cheng, "China Demands Concrete Proof of Ads", *Wall Street Journal*, July 8, 2005, p. B1; Cris Prystay, "India's Brewers Cleverly Dodge Alcohol-Ad Ban", *Wall Street Journal*, June 15, 2005, p. B1; и Dean Visser, "China Puts New Restrictions on Cell Phone, E-Mail Advertising", *Marketing News*, March 15, 2006, p. 23.
22. Этот материал заимствован из книги Scott Cutlip, Allen Center, and Glen Broom, *Effective Public Relations*, 9th ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2006), chapter 1.
23. Этот материал заимствован из статьи Diane Brady, "Wizard of Marketing", *BusinessWeek*, July 24, 2000, pp. 84–87; Mira Serrill-Robins, "Harry Potter and the Cyberpirates", *BusinessWeek*, August 1, 2005, p. 9; Keith O'Brien, "Publisher Puts Fans First for New Harry Potter Release", *PRWeek*, July 18, 2005, p. 3; и "Harry Potter Tops U.S. Best-Seller List for 2005", *China Daily*, January 11, 2006, p. 14.
24. Al Ries and Laura Ries, "First Do Some Publicity", *Advertising Age*, February 8, 1999, p. 42. См. также Al Ries and Laura Ries, *The Fall of Advertising and the Rise of PR* (New York: HarperBusiness, 2002). Обсуждение роли связей с общественностью, а также связанные с этим аргументы и контраргументы можно найти в статье O. Burtch Drake, "'Fall' of Advertising? I Differ", *Advertising Age*, January 13, 2003, p. 23; Robert E. Brown, "Book Review: The Fall of Advertising and the Rise of PR", *Public Relations Review*, March 2003, pp. 91–93; Mark Cheshire, "Roundtable Discussion — Making & Moving the Message", *The Daily Record*, January 30, 2004, p. 1; David Robinson, "Public Relations Comes of Age", *Business Horizons*, May–June 2006, pp. 247+.
25. Этот материал заимствован из статьи Todd Wasserman, "Word Games", *Brandweek*, April 24, 2006, pp. 24–28.
26. См. Corey Washington, "Software Stops for Corona Demonstration", *Business Press*, February 27, 2006, p. 5; Lucas Conley, "On a Roll", *Fast Company*, February 2005, p. 28; и информация с Web-сайта www.microsoft.com/mscorp/acrossamerica/, August 2006.
27. См. "Butterball Turkey Talk-Line Fact Sheet", эта информация получена на Web-сайте www.butterball.com/en/files/PDF/Fact_Sheet_2005.PDF, September 2006.
28. Paul Holmes, "Senior Marketers Are Sharply Divided About the Role of PR in the Overall Mix", *Advertising Age*, January 24, 2005, pp. C1–C2.s

ГЛАВА 16 Личная продажа и стимулирование сбыта

**ИЗУЧИВ ЭТУ ГЛАВУ, ВЫ
ДОЛЖНЫ УМЕТЬ:**

1. рассказать о роли торгового персонала компании в создании потребительской ценности для клиентов и формировании взаимовыгодных отношений с клиентами;
2. перечислить и охарактеризовать шесть основных этапов управления торговым персоналом компании;
3. описать процесс личной продажи и объяснить разницу между маркетингом, ориентированным на совершение акта купли-продажи, и маркетингом, ориентированным на налаживание и поддержание долгосрочных отношений с клиентами;
4. объяснить, каким образом разрабатываются и реализуются на практике кампании стимулирования сбыта.

ВВОДНЫЙ ОБЗОР ОСНОВНЫХ КОНЦЕПЦИЙ

Из предыдущих двух глав вы узнали, как информация о потребительской ценности товаров и услуг доводится до сведения потенциальных клиентов посредством интегрированных маркетинговых коммуникаций (ИМС). Кроме того, вы ознакомились с двумя элементами комплекса продвижения товаров и услуг на рынок — рекламой и связями с общественностью. В этой главе мы рассмотрим еще два важных элемента ИМС — личную продажу и стимулирование сбыта. Личная продажа представляет собой межличностную составляющую маркетинговых коммуникаций, в которой торговый персонал компании взаимодействует с клиентами (и потенциальными клиентами), пытаясь наладить с ними отношения и осуществить продажу. Стимулирование сбыта включает кратковременные побудительные меры, поощряющие покупку или продажу соответствующего товара или услуги. Изучая эту главу, вы должны помнить о следующем: несмотря на то что личная продажа и стимулирование сбыта рассматриваются здесь как самостоятельные инструменты, их необходимо тщательно интегрировать с другими элементами комплекса продвижения товаров и услуг на рынок.

Какой образ возникает у вас при упоминании о “продавце”? Вероятно, это стереотипный образ жизнерадостного и улыбчивого молодого человека (или девушки), который готов облегчить ваш кошелек, продав вам какую-нибудь никчемную вещь. Не торопитесь с выводами. В наши дни для большинства компаний личная продажа играет очень важную роль в налаживании благоприятных отношений с клиентами. Рассмотрим пример *CDW Corporation*, клиентоориентированная стратегия продаж которой помогла этой компании добиться высоких темпов роста, в то время как ее конкуренты топчутся на месте.

CDW Corporation, ведущий провайдер мультибрендовых товаров и услуг, относящихся к категории “высоких технологий”, демонстрирует высокие темпы роста. За какие-нибудь 22 года, которые прошли с тех пор, как основатель CDW Corporation Майкл Красни (Michael Krasny) задумал этот новый бизнес, сидя за кухонным столом у себя дома, его компания превратилась в настоящего тяжеловеса высоких технологий. Заметьте, что этот впечатляющий рывок удалось совершить в отрасли, отличающейся высоким динамизмом и необычайно острой конкуренцией. Несмотря на спад, переживаемый в настоящее время отраслью высоких технологий в целом, лишь за последние три года CDW Corporation увеличила свой объем продаж на 35% (в денежном выражении этот прирост составил 6,3 млрд. долл. ежегодно), в то время как прибыль CDW Corporation увеличилась на 55%. В прошлом году объем продаж увеличился примерно на 10%, что в три раза превышает соответствующий среднеотраслевой показатель.

Чем же объясняется столь впечатляющий успех CDW Corporation? Своим успехом компания обязана использованию доброго старого метода личной продажи, который способствует формированию долговременных личных отношений с клиентами компании. Эта стратегия основывается на искреннем стремлении CDW Corporation к решению проблем своих клиентов. В соответствии с философией “полного цикла обслуживания”, исповедуемой CDW Corporation, “все вертится вокруг клиента”.

CDW Corporation продает широкий ассортимент (100 тысяч) высокотехнологичных товаров и услуг — компьютеры, программное обеспечение, аксессуары и сетевые продукты — под такими всемирно известными брендами, как Adobe APC, Apple, Cisco, HP, Lenovo, IBM, Microsoft, Sony, Symantec, Toshiba и ViewSonic. Многие конкуренты CDW Corporation предпочитают обслуживать относительно небольшое число очень крупных клиентов. Несмотря на то что CDW Corporation обслуживает практически любых клиентов, одним из важнейших клиентских сегментов этой компании являются фирмы небольшого и среднего калибра (small and midsize businesses — SMB). Эти относительно небольшие клиенты зачастую нуждаются в серьезной поддержке и советах. “У многих из наших клиентов нет отделов IT (информационных технологий), — говорит один из руководителей CDW Corporation, — поэтому они рассчитывают на наши знания и опыт”.

И вот тут-то на помощь клиентам приходит торговый персонал CDW Corporation. Основная ответственность за налаживание и поддержание отношений с клиентами возлагается на торговый персонал CDW Corporation, численность которого составляет 2100 человек. Каждый из них носит звание клиент-менеджера. Каждый клиент закрепляется за определенным клиент-менеджером, который помогает своему клиенту подобрать наиболее подходящие для него — и совместимые между собой — продукты и технологии.

Клиент-менеджеры не просто продают своим клиентам высокотехнологичные товары и услуги: в тесном взаимодействии со своими клиентами они находят оптимальные решения технологических проблем этих клиентов. “Мы ставим перед собой непростую задачу, — говорит Джим Грасс (Jim Grass), старший директор по сбыту CDW Corporation. — Мы не хотим ограничиваться ролью простых исполнителей заказов наших клиентов — мы хотим стать их доверенными консультантами. Мы хотим выяснить у клиента, какую проблему он пытается решить, и добавляем реальную ценность к товару или услуге, покупаемой этим клиентом, а не просто вручаем ему некий «черный ящик”.

Чтобы стать для своих клиентов доверенными консультантами и эффективными “наладчиками отношений” с клиентами, клиент-менеджеры CDW Corporation должны хорошо знать дело, которым они занимаются. По заявлениям руководства этой компании, CDW Corporation располагает самым квалифицированным торговым персоналом в своей отрасли. Прежде чем обратиться с деловым предложением к своему первому клиенту, начи-

нающий клиент-менеджер проходит шестинедельный "курс ориентации" и шестимесячную программу специальной подготовки. Колледж продаж при Университете *CDW Corporation* предлагает интенсивный курс подготовки, в ходе которого слушатели получают солидные теоретические и практические знания о товарах, продаваемых их компанией, а также осваивают искусство так называемой "консультативной продажи". Впрочем, это только начало — процесс обучения клиент-менеджеров не заканчивается никогда. Штатные клиент-менеджеры регулярно посещают курсы повышения квалификации, совершенствуя свое мастерство в деле продажи товаров и услуг на основе поддержания благоприятных отношений с клиентами. Ежегодно торговый персонал *CDW Corporation* проходит специализированную подготовку в сфере продаж, совокупный объем которой составляет внушительную величину — 339 тысяч учебных часов! Джон Эдвардсон (John Edwardson), председатель совета директоров и главный исполнительный директор *CDW Corporation*, а также бывший глава авиакомпании *United Airlines*, любит повторять, что торговые представители его компании получают подготовку даже в большем объеме, чем пилоты.

Чтобы дополнительно поддержать усилия торгового персонала, направленные на решение проблем своих клиентов, *CDW Corporation* создала девять "технологических бригад", состоящих более чем из 120 штатных специалистов, прошедших заводскую подготовку, а также сертифицированных (A+) техников. Клиент-менеджеры могут обращаться к этим бригадам за помощью в деле разработки решений, специфических для каждого конкретного клиента. Эти решения могут касаться таких областей технологии, как мобильные/беспроводные системы, компьютерные сети и хранение больших объемов информации.

Клиенты, которые хотят получить доступ к продуктам и знаниям *CDW Corporation*, не обращаясь к своему клиент-менеджеру, могут сделать это, воспользовавшись одним из нескольких Web-сайтов *CDW Corporation*. Более того, *CDW Corporation* создаст для клиента бесплатный персонализированный сайт наподобие внешней компьютерной сети ("экстранет-сайт") *CDW@work*, который будет отражать ценовые предпочтения соответствующего клиента, состояние исполнения его заказа, "историю" исполнения его заказов, а также некоторые особые данные. Этот экстранет-сайт представляет собой нечто вроде круглосуточного заместителя клиент-менеджера, за которым закреплен соответствующий клиент. Подобная забота о клиентах привела к тому, что объем Интернет-продаж *CDW Corporation* превысил в прошлом году 1,7 млрд. долл. Однако даже при наличии такого круглосуточного заместителя клиент-менеджера реальные клиент-менеджеры всегда готовы предоставить своему клиенту личный совет и консультацию. Клиент-менеджеры получают немедленное уведомление о каждом обращении своего клиента на персонализированный экстранет-сайт. Поэтому, если сонный руководитель какой-либо SMB-фирмы, размещая посреди ночи срочный заказ, допустит ту или иную ошибку, его клиент-менеджер, скорее всего, утром обнаружит эту ошибку и исправит ее.

Клиент-менеджеры *CDW Corporation* не только имеют высокую квалификацию и ежедневно готовы прийти на помощь своему клиенту, они на удивление энергичны и искренне переживают за своих клиентов. Значительная доля этой энергии, наверное, передалась им от основателя *CDW Corporation* и бывшего главного исполнительного директора этой компании Майкла Красни. Продажа всегда была для Майкла Красни "приоритетом № 1", что неудивительно, если принять во внимание то обстоятельство, что он начинал этот свой бизнес у себя на дому с продажи подержанных персональных компьютеров, помещая соответствующие объявления в местных газетах. Находясь в течение 17 лет на посту руководителя *CDW Corporation*, Майкл Красни воспитал себе достойную смену в лице нынешнего трудолюбивого и преданного своему делу торгового персонала компании. Майкл Красни любит рассказывать историю о том, как ураган однажды сорвал часть кровли со здания,

где размещается штаб-квартира *CDW Corporation*. Буквально через несколько минут Красни лично взобрался на крышу, чтобы закрыть образовавшуюся дыру листом кровельного железа. Работники компании, собравшись внизу, с удивлением наблюдали за энергичными действиями Красни на крыше. Спустившись вниз, Красни устроил своим подчиненным разнос за то, что они отвлеклись от исполнения своей непосредственной обязанности — обслуживания клиентов.

Однако самым важным наследием Майкла Красни является созданная им культура “полного цикла обслуживания” — культура, центральными звеньями которой являются забота о клиентах, а также работники *CDW Corporation*, которые обслуживают этих клиентов (Майкл Красни предпочитает называть их своими “сотрудниками”). “Когда он принимал то или иное решение, он всегда задавал два вопроса, — вспоминает Эдвардсон. — «Какой будет реакция сотрудников на это решение?» и «Как на это решение отреагируют клиенты компании?».”

Когда в разговоре упоминается “продавец”, у вас все же может возникнуть образ “странствующего продавца” (коммивояжера) — торопливо выстреливающего фразами, вечно улыбающегося молодого человека, который настойчиво пытается всучить свой товар людям, отмахивающимся от него, как от назойливой мухи. Смеем, однако, уверить вас, что подобные стереотипы безнадежно устарели. Сегодня большинство профессиональных продавцов, подобно клиент-менеджерам *CDW Corporation*, являются прекрасно образованными специалистами, которые стремятся наладить взаимовыгодные отношения со своими клиентами. Они преуспевают не за счет того, что им удается “уболтать” своего клиента, а за счет того, что им удается помочь клиенту, удовлетворив его насущные потребности или решив проблему, которая его волнует.

Торговый персонал *CDW Corporation* прививает чувство лояльности SMB-клиентам, которые традиционно весьма чувствительны к такому фактору, как цена. В любой ситуации *CDW Corporation* хочет вызвать у своих клиентов чувство удовлетворенности. Вот что говорит по этому поводу бывший руководитель маркетингового отдела *CDW Corporation*: “Наши цены вполне конкурентоспособны, но самое главное — это качество обслуживания и отношения между клиентами и нашими клиент-менеджерами. Клиент-менеджеры находятся на переднем крае общения с людьми, которое является залогом долговременного успеха нашей компании”.¹

В этой главе мы рассмотрим еще два важных инструмента комплекса продвижения товаров и услуг на рынок — *личную продажу* и *стимулирование сбыта*. Личная продажа представляет собой межличностную составляющую маркетинговых коммуникаций, в которой торговый персонал компании взаимодействует с клиентами (и потенциальными клиентами), пытаясь наладить с ними отношения и осуществить продажу соответствующего товара или услуги. Стимулирование сбыта включает кратковременные побудительные меры, поощряющие покупку клиентом соответствующего товара или услуги и обеспечивающие поддержку реселлеров и деятельности торгового персонала компании.

Личная продажа

Роберт Льюис Стивенсон однажды 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 в штате как 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 целого ряда других своих услуг. В этой главе речь пойдет о значении личной продажи в организации и управлении службой сбыта, а также о принципах личной продажи.

Сущность личной продажи

Личная продажа. Личная презентация, выполняемая торговым персоналом фирмы с целью продажи соответствующего товара или услуги и налаживания благоприятных отношений с клиентом.

Личная продажа (*personal selling*) — 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...

У людей сложилось множество стереотипных образов торговых агентов. В связи со словом “торговец” может прийти на ум образ жалкого Вилли Ломана из *Смерти коммивояжера* Артура Миллера или вспомниться постоянно курящий сигары, хлопявающий собеседника по плечу и разбрасывающий налево и направо шутки Гарольд Хилл из *Музыканта Мередита Уиллсона*. Оба эти примера запечатали 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 упрочнением долгосрочных взаимоотношений с потребителем. Возьмем в качестве примера компанию *Boeing* — аэрокосмический гигант, доминирующий на мировом рынке коммерческих авиалайнеров. Чтобы продать весьма дорогостоящий самолет, нужно несколько больше, чем располагающая дружеская улыбка и крепкое рукопожатие.

Продажа высокотехнологичных авиалайнеров стоимостью 100 млн. долл. 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 поиск 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, как

эксперты с Уолл-стрит. Они пытаются отыскать места, где какая-либо авиалиния имеет потенциал для роста, спрогнозировать моменты, когда та 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 целый 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 по 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, для того 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. «Когда вы покупаете самолет, это похоже на женитьбу, — говорит руководитель подразделения гражданских самолетов компании *Boeing*. — В обоих случаях речь идет об установлении долгосрочных партнерских отношений»².

Сам по себе термин **торговый агент** (*salesperson*) 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* — торговый агент, чья должность требует *творческого подхода к продаже* товаров или услуг (от приборов, промышленного оборудования и авиалайнеров до страховки, рекламы и консультационных услуг). Другие торговые агенты задействованы в так называемой *миссионерской торговле*; они не рассчитывают на получение заказов и не стремятся к этому, но формируют благоприятную атмосферу или просвещают покупателей. Примером здесь служит деятельность торговых агентов фармацевтических компаний, которые призваны информировать врачей относительно производимых этой компанией медикаментов, рекомендовать им назначать такие препараты своим пациентам. Существуют также 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.

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.

Роль службы сбыта

Личная продажа — это один из методов продвижения товаров и услуг. В рекламе используется 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.

Роли, отводимые личной продаже, в разных компаниях различны. 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* и *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* и *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 играет важную роль связующего звена между компанией и ее потребителями. Во многих случаях торговые агенты служат в одно и то же время двум хозяевам — 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. Осуществляя продажу, 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 как бы “воспроизводят” возникшую у потребителей озабоченность по поводу того или иного товара 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 ценности выпускаемой продукции. Прежде представления о роли торговых агентов заключались в том, что торговые агенты должны заботиться об увеличении объемов продажи, а компания, в свою очередь, должна заботиться об увеличении прибыли. Однако современная точка зрения на роль торговых агентов заключается в том, что торговые агенты должны заботиться не только об увеличении *объемов продажи*, но и, тесно сотрудничая с другими представителями своей компании, способствовать повышению *потребительской ценности* выпускаемой продукции и увеличению *прибыли* своей компании.

Управление службой сбыта

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 их деятельностью и ее оценку.

Мы определяем **управление службой сбыта** (sales force management) как анализ, планирование, проведение в жизнь и контроль деятельности службы сбыта. Он 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 в менеджменте службы сбыта показаны на рис. 16.1 и подробно рассмотрены в следующих разделах.



Рис. 16.1. Основные решения, которые необходимо принять для организации менеджмента службы сбыта компании

Разработка стратегии 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 в составе специальных команд совместно с другими сотрудниками компании? Должны ли они заключать сделки прямо на местах или могут делать это по телефону или через Интернет? Мы попытаемся ответить на все эти вопросы.

Структура службы сбыта

Компания может распределить ответственность за сбыт по любой из нескольких товарных линий. Решение этого вопроса не составит особого труда, если компания продает только одну товарную линию, ориентированную исключительно на одну отрасль промышленности, а конкретные потребители разбросаны территориально. В этом случае компания могла бы практиковать *территориальную структуру службы сбыта*. Если же компания продает широкий спектр продукции различным потребителям, ей может потребоваться *товарная структура службы сбыта* либо *структура службы сбыта, ориентированная на клиента*, либо их комбинация.

Территориальная структура службы сбыта

Территориальная структура службы сбыта. Организация службы сбыта, при которой каждый торговый агент закрепляется за определенным географическим регионом, в котором он осуществляет полномасштабное торговое представительство своей компании.

При территориальной структуре службы сбыта (*territorial sales force structure*) 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 получает как все поощрения, так и все порицания за успехи или неудачи сбыта 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 поддерживает 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 и менеджеру по общему сбыту*.

Товарно-ориентированная структура службы сбыта

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.

Продавцы обязаны хорошо знать свои товары, особенно если продукция компании многочисленна, разнообразна и технически сложна. Эта потребность, в сочетании с расширением менеджмента товаров, привела к тому, что многие компании перешли к **товарно-ориентированной структуре службы сбыта** (*product sales force structure*), при которой одним подразделением службы сбыта осуществляется продажа определенного товарного ассортимента. Компания *Kodak*, например, для реализации своих фототоваров и своей промышленной продукции создала разные службы сбыта. Служба сбыта фототоваров, как правило, имеет дело с относительно несложной продукцией, которая интенсивно расходуется, в то время как торговому персоналу, занимающемуся сбытом продукции промышленного назначения, приходится иметь дело со сложным оборудованием, в котором нужно хорошо разбираться.

Следует отметить, что если один крупный покупатель приобретает большое количество разнообразной продукции, товарно-ориентированная структура может привести к определенным проблемам. Например, компания по производству медицинского оборудования *Cardinal Health* имеет в своем составе несколько подразделений по выпуску определенных видов продукции, каждое со своей отдельной службой сбыта. И несколькими разным торговым агентам пришлось очень нелегко, когда они одновременно пытались дозвониться в одну и ту же клинику. Это означает, что в таком случае возможна ситуация, когда несколько торговых агентов *Cardinal Health* в один и тот же день дозвонятся в одну и ту же больницу. Иными словами, им придется проследовать одним и тем же маршрутом и организовать встречу с одним и тем же ответственным за покупку лицом со стороны заказчика. Такие дополнительные издержки стоит сопоставить 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

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.

Все больше и больше компаний переходят к **структуре службы сбыта, ориентированной на потребителя** (*customer sales force structure*), 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, помогает компании наладить более тесные отношения с важными клиентами. Рассмотрим пример компании *Lear Corporation* — одного из крупнейших и самых успешных в мире поставщиков комплектующих для автомобилестроительных компаний.

Каждый год *Lear Corporation* производит самой разнообразной продукции — сидений, приборных и дверных панелей, акустических систем и пр. — на сумму, превышающую 17 млрд. долл. Среди ее клиентов большинство всемирно известных автомобилестроительных компаний, начиная с *Ford*, *General Motors*, *Fiat* и заканчивая *Volvo*, *Mercedes*, *Ferrari*, *Rolls-Royce* и еще более чем дюжиной других, менее известных компаний. Однако, пожалуй, именно выдающиеся торговые агенты *Lear Corporation* в количестве 145 человек воплощают в жизнь кредо этой компании, “Управляемая клиентом. Сконцентрированная на клиенте”, которое звучит очень искренне. Торговые агенты компании *Lear Corporation* упорно трудятся над налаживанием отношений со своими клиентами, стремясь в максимальной степени удовлетворить их потребности. “Наши торговые агенты не просто оформляют сделки с клиентами *Lear Corporation*, — утверждает один из высших руководителей маркетингового подразделения компании. — Они консультируют наших клиентов и сотрудничают с ними, выясняя, что именно и когда может им потребоваться”.

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, состоящая из 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 *Lear Corporation*, состоящий всего лишь из нескольких дюжин заказчиков, позволяет торговым агентам налаживать с ними очень тесный контакт. Наглядным подтверждением этого служит то обстоятельство, что *Lear Corporation* часто организует свои отделы сбыта непосредственно 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 появляться там, чтобы давать ценные указания и принимать заказы, — говорит упомянутый выше руководитель маркетингового подразделения компании. — Мы должны постоянно быть рядом с нашим клиентом — начиная от разработки концепции транспортного средства вплоть до его выпуска”.³

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.

От правильного выбора структуры службы сбыта зависит успех или неудача соответствующего бизнеса в целом. Чтобы быть уверенными в том, что структура службы сбыта действительно служит потребностям компании и ее клиентов, компании должны периодически пересматривать эту структуру. Со временем структура службы сбыта компании может значительно усложниться, стать слишком громоздкой, неповоротливой и неэффективной или перестать удовлетворять потребностям клиентов данной компании. Именно это недавно случилось с таким технологическим гигантом, как компания *Hewlett-Packard*. Чтобы решить эту проблему, новый главный исполнительный директор компании предпринял решительные шаги по реструктуризации корпоративной службы сбыта *Hewlett-Packard* (см. врезку “Маркетинг в действии 16.1”).

Размеры службы сбыта компании

После того как компания определила свою стратегию и структуру, она готова приступить к рассмотрению вопроса о *размере службы сбыта*. По своей численности службы сбыта компаний могут существенно различаться между собой — от нескольких человек до нескольких десятков тысяч человек. Численность служб сбыта некоторых компаний может быть огромной. Например, в компании *American Express* на территории Соединенных Штатов трудятся 23 500 торговых агентов, в *PepsiCo* — 36 тысяч, а в *The Hartford Financial Services Group* — 100 тысяч торговых агентов.⁴ 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 зависит трудоемкость сопровождения заказов. Затем нужно определить количество торговых агентов, необходимых для обеспечения достаточного числа вызовов по заказам из каждого класса.

Логика рассуждений в таком случае 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 — составят 60 тысяч вызовов $[(1000 \times 36) + (2000 \times 12) = 36000 + 24000 = 60000]$. Предположим, что один средний торговый агент способен обслужить тысячу вызовов в год. Следовательно, компании нужно в общей сложности 60 торговых агентов $(60000 : 1000)$.⁵

Маркетинг в действии 16.1

***Hewlett-Packard* совершенствует свою обширную корпоративную службу сбыта**

Вообразите следующий сценарий. Вы хотите купить новый цифровой фотоаппарат. Вы не знаете, какой именно модели следует отдать предпочтение. Более того, вы не знаете точно, какие именно характеристики должны быть у этого цифрового фотоаппарата. Поэтому вы отправляетесь в ближайший магазин, где продается электронная техника, чтобы получить соответствующую консультацию у продавца. Вы обнаруживаете отдел, в котором продаются, помимо многого другого, цифровые фотоаппараты, но не находите там человека, способного ответить на ваши вопросы. Каждый, к кому вы обращаетесь за помощью, со скучающим видом объясняет, что в его отделе продается множество товаров и он просто не в состоянии знать все о каждом из товаров, который выставлен на витрине. Наконец вам попадается продавец, который что-то смыслит в цифровых фотоаппаратах. Однако, ответив на пару ваших вопросов, он внезапно исчезает, сославшись на какие-то срочные дела и посоветовав вам обратиться за помощью к другому продавцу, который не хуже его разбирается в цифровых фотоаппаратах. Пообщавшись с этим другим продавцом, вы убеждаетесь в том, что его информация и советы противоречат тому, что вы услышали от первого продавца.

Это кажется невероятным, но — по крайней мере, до недавних пор — с подобной ситуацией сталкивались многие крупные промышленные покупатели, пытающиеся приобрести необходимую им продукцию у технологического гиганта, компании *Hewlett-Packard*. До того как пост главного исполнительного директора *Hewlett-Packard* занял весной 2005 года Марк Хурд, доходы и прибыли этой компании топтались на месте, а цена акций *Hewlett-Packard* стремительно падала. Чтобы выйти из этого положения, Марк Хурд прежде всего пообщался непосредственно с 400 корпоративными клиентами. В процессе этого общения ему пришлось выслушать множество нареканий на работу корпоративной службы сбыта *Hewlett-Packard*.

Клиенты жаловались, что им приходится иметь дело со слишком большим числом торговых агентов и что запутанная управленческая структура *Hewlett-Packard* не позволяет им понять, к кому следует обращаться в той или иной ситуации. Особой сложностью и запутанностью отличалась система торговых представителей *Hewlett-Packard*. Даже в тех случаях, когда клиенту удавалось выйти на нужного торгового представителя, он сталкивался с равнодушным и апатичным отношением к своим потребностям и проблемам, что заставляло его брать инициативу полностью на себя. Каждый из торговых представителей *Hewlett-Packard* отвечал за широкий круг достаточно сложных товаров, а практически каждая попытка клиентов “копнуть глубже” и получить ответ на тот или иной нетривиальный вопрос заканчивалась неудачей — объем знаний, которыми располагали торговые представители *Hewlett-Packard*, не позволял им отвечать на такие вопросы. Клиенты жаловались, что разные торговые представители называли им разные цены одного и того же товара, а для получения ответа даже на сравнительно простые запросы приходилось ждать неделями. В целом корпоративные клиенты *Hewlett-Packard* испытывали чувство неудовлетворенности, что следовало рассматривать как весьма нехороший признак для компании, 70% доходов которой поступало от промышленных клиентов.

Однако не одни лишь клиенты были недовольны громоздкой и неповоротливой структурой службы сбыта *Hewlett-Packard*. Эта компания состояла из трех основных подразделений, организованных в соответствии с главными направлениями своей дея-

тельности: Personal Systems Group (PSG), Technology Solutions Group (TSG) и Image and Printing Group (IPG). Однако эти подразделения практически не могли контролировать процесс продаж. В то же время корпоративная служба сбыта *Hewlett-Packard* была выделена в четвертое подразделение — Customer Sales Group (CSG). Все торговые агенты компании числились сотрудниками CSG и отвечали за продажу продукции трех основных подразделений своей компании. Хуже того, штаты CSG были чрезмерно раздутыми, а эффективность работы оставляла желать много лучшего. По словам одного репортера, «из 17 тысяч торговых агентов, работающих в службе сбыта *Hewlett-Packard*, лишь около 10 тысяч занимаются непосредственно продажей продукции своей компании клиентам, тогда как остальные — это вспомогательный и управленческий персонал».

Структура CSG возмущала не только клиентов, но даже руководителей других подразделений *Hewlett-Packard*. Они жаловались на практически полную неподконтрольность торговых агентов, занимающихся продажей продукции их подразделений. Многоуровневая система управления существенно замедляла процесс принятия решений торговыми агентами и скорость реагирования на потребности клиентов. Наконец, структура CSG возмущала самих торговых агентов. Им не предоставлялись время и поддержка, необходимые для качественного обслуживания клиентов компании. Обремененные многочисленными административными задачами и скованные значительными бюрократическими препонами, они могли уделять клиентам компании не более трети своего рабочего времени. Чтобы выяснить цену тех или иных товаров или получить образцы продукции для клиентов, им приходилось пробираться сквозь многочисленные бюрократические уровни. «Нам не хватало ориентированности на клиентов, — говорит вице-президент по сбыту *Hewlett-Packard*. — Разобраться в организационной структуре *Hewlett-Packard* было непростым делом даже для сотрудников этой компании. Одним словом, это было совершенно неприемлемо».

Когда новый главный исполнительный директор *Hewlett-Packard* Марк Хурд попытался разобраться в сути организационных проблем своей компании, ему стало очевидно, что причины этих проблем кроются глубже, чем казалось на первый взгляд, и что их первопричиной является отнюдь не корпоративная служба сбыта как таковая, а чрезмерная централизация компании в целом и наличие избыточных уровней в ее системе управления. Следствием этого стало снижение способности компании реагировать на перемены ситуации и ее малодоступность для клиентов. Выявление этих недостатков послужило толчком к началу того, что один обозреватель назвал «одной из серьезнейших управленческих задач Марка Хурда: совершенствование обширной корпоративной службы сбыта *Hewlett-Packard*».

Для начала Марк Хурд ликвидировал подразделение CSG как таковое, закрепив торговых агентов непосредственно за каждым из трех производственных подразделений своей компании. Кроме того, он ликвидировал три управленческих уровня и сократил сотни работников службы сбыта, не приносящих реальной пользы своей компании. Эта мера обеспечила руководителям маркетинга и сбыта в производственных подразделениях непосредственный контроль над более экономным и эффективным процессом продаж, что, в свою очередь, привело к ускорению принятия сбытовых решений и более оперативному реагированию на изменения рыночной ситуации.

Кроме того, Марк Хурд принял меры к укреплению морального духа торговых агентов и клиентов. Ликвидация подразделения CSG означала, что отныне каждый торговый агент отвечает за продажу меньшего ассортимента товаров и потому имеет возможность углубить свои познания по каждой конкретной категории товаров. Марк Хурд призывает менеджеров по продажам снизить нагрузку на торговых агентов, освободив

их от решения большей части административных задач, и обеспечить им необходимую поддержку, чтобы торговые агенты могли тратить больше времени на обслуживание клиентов, повышая тем самым качество обслуживания. В результате торговые агенты сейчас тратят больше 40% своего рабочего времени на непосредственную работу с клиентами (в прошлом году этот показатель не превышал 30%). Кроме того, торговые агенты стали замечать, что в последнее время они получают со стороны своих руководителей значительно большую поддержку, чем в прежние времена.

В конце прошлого года торговый агент Ричард Дитуччи (Richard Ditucci) начал замечать у себя на работе серьезные перемены. Тогда Дитуччи пытался продать компьютерные серверы компании *Staples*. В ходе этого процесса представители *Staples* попросили Дитуччи предоставить их компании один сервер “на пробу”. В прошлом для выполнения такой просьбы (и преодоления соответствующих бюрократических препон) понадобилось бы две-три недели. На этот раз Ричард Дитуччи выполнил просьбу своего клиента в течение трех дней. Быстрое решение этой проблемы помогло Дитуччи заключить с этим клиентом договор, оценочная стоимость которого составила несколько миллионов долларов.

Чтобы гарантировать, что каждый важный клиент *Hewlett-Packard* получит надлежащее обслуживание, было решено закрепить за каждым из торговых агентов не более трех таких клиентов. За каждым из двух тысяч важнейших клиентов *Hewlett-Packard* было закреплено по одному торговому агенту (“теперь эти клиенты всегда знают, к кому им следует обращаться”). В свою очередь, клиенты также замечают серьезные перемены в степени внимания, которое им оказывают торговые агенты *Hewlett-Packard*.

Джеймс Фаррис (James Farris), старший технолог компании *Staples*, говорит, что “*Hewlett-Packard* обязала своего торгового агента навещать в *Staples* как минимум дважды в месяц, тогда как в прежние времена мы видели его у себя в лучшем случае раз в месяц. Более частые контакты торгового агента *Hewlett-Packard* с нашей компанией позволяют ему глубже вникнуть в наши проблемы и предложить эффективные способы их решения”. В частности, торговый агент *Hewlett-Packard* недавно провел для руководителей *Staples* семинар, на котором рассказал о технологиях, используемых его компанией. В результате, как говорит Джеймс Фаррис, *Staples* намеревается заключить дополнительный контракт с *Hewlett-Packard* на поставку оборудования. Аналогично Кейт Морроу (Keith Morrow), вице-президент по информационному обеспечению торговой сети *7-Eleven*, говорит, что с торговым агентом *Hewlett-Packard*, обслуживающим их компанию, теперь можно связаться “в любое время суток” и получить ответ на очень многие вопросы, интересующие руководство *7-Eleven*, поскольку теперь этот торговый агент гораздо лучше разбирается в особенностях бизнеса, которым занимается *7-Eleven*. В результате в прошлом октябре компания *7-Eleven* приступила к оснащению своих магазинов, находящихся на территории США, новыми мобильными устройствами для регистрации информации, которыми пользуются продавцы в магазинах *7-Eleven* (всего было закуплено 10 тысяч таких устройств).

Таким образом, реструктуризация службы сбыта *Hewlett-Packard*, по-видимому, начинает приносить свои плоды. Спустя лишь год после появления Марка Хурда на посту главного исполнительного директора *Hewlett-Packard* организация сбыта этой компании стала гораздо более экономичной и эффективной. Доходы *Hewlett-Packard* на протяжении трех кварталов подряд неуклонно повышались, цена акций повысилась более чем на 60%, а доля рынка, принадлежащая *Hewlett-Packard*, также увеличилась по сравне-

нию с *Dell Computer* и другими конкурентами. Гораздо важнее то обстоятельство, что в результате мер, принятых Марком Хурдом, укрепился моральный дух и повысилась производительность торговых агентов, что привело к повышению удовлетворенности клиентов *Hewlett-Packard*. Марк Хурд отдает себе отчет в том, что впереди еще немало работы по совершенствованию его компании. Но шаг за шагом, путем хорошо продуманной реструктуризации, *Hewlett-Packard* нацеливает работников службы сбыта на создание более высокой потребительской ценности для своих промышленных клиентов. Вот если бы ваш местный магазин, специализирующийся на продаже потребительской электроники, сделал то же самое...

Источники. Цитаты и адаптированные примеры заимствованы из статьи Pui-Wing Tam, "System Reboot: Hurd's Big Challenge at HP: Overhauling Corporate Sales", *Wall Street Journal*, April 3, 2006, p. A1. Другая информация заимствована из следующих публикаций: Steven Burke and Craig Zarley, "Tables Have Turned: HP Gaining Ground on Dell", *Computer Reseller News*, May 22, 2006, p. 15; Jeffrey Burt, "HP Gets a New Tune", *eWeek*, February 27, 2006, p. 11; "HP Restructures, Putting More Assignments in Play", *Adweek*, March 27, 2006, этот материал получен на Web-сайте www.adweek.com; Craig Zarley and Robert Faletta, "Team Building", *Computer Reseller News*, April 24, 2006, p. 10; и Christopher Hosford, "Rebooting Hewlett-Packard", *Sales & Marketing Management*, July–August 2006, pp. 32–35.

Другие соображения по стратегии деятельности и структуре службы сбыта

В рамках торгового менеджмента необходимо также решить, кого именно привлекать к работе по реализации продукции и услуг и смогут ли работать вместе разные торговые агенты и специалисты из отдела по обслуживанию потребителей.

Внешняя и внутренняя службы сбыта

Внешняя служба сбыта. Внешние ("полевые") торговые агенты, совершающие поездки к заказчиком.

Внутренняя служба сбыта. Торговые агенты, выполняющие свои служебные обязанности непосредственно в офисе, поддерживая телефонные контакты и принимая заказчиков и потенциальных покупателей.

Компания может иметь либо **внешнюю ("полевую") службу сбыта** (*outside sales force*, или *field sales force*), либо **внутреннюю службу сбыта** (*inside sales force*), либо обе службы сбыта одновременно. Внешние торговые агенты совершают выезды к заказчиком. 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 численности своей внутренней службы сбыта, в которую входят специалисты по техническому сопровождению и обслуживанию, а также торговые ассистенты. *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 заказчиком

ми, подтверждают условленную встречу, отслеживают предоплату, контролируют отгрузку и доставку продукции и отвечают на поступающие от пользователей вопросы в отсутствие внешнего торгового агента.

Другие категории торговых агентов не ограничиваются предоставлением своим клиентам технической поддержки. *Специалисты по телемаркетингу и Web-продавцы* используют для поиска и оценивания потенциала новых клиентов или для непосредственной продажи и обслуживания клиентов телефонную связь и Интернет. Телемаркетинг и Web-продажа могут быть чрезвычайно эффективными и менее дорогостоящими способами продажи товаров и услуг мелким клиентам, на которых, как правило, бывает гораздо труднее выйти, чем на крупных клиентов. В зависимости от сложности продаваемого товара и особенностей каждого конкретного клиента, например, специалист по телемаркетингу может осуществить от 20 до 33 результативных контактов за день, что, конечно же, значительно больше, чем четыре результативных контакта за день, которые может в среднем осуществить торговый агент, работающий во внешней службе сбыта. И в то время как средний визит к промышленному клиенту торгового агента, работающего во внешней службе сбыта, может обойтись фирме-продавцу в сумму, превышающую 329 долл., рядовой сеанс промышленного телемаркетинга может обойтись фирме-продавцу примерно в 5 долл. (даже сложный сеанс промышленного телемаркетинга вряд ли обойдется фирме-продавцу дороже, чем в 20 долл.).⁶

Для многих небольших компаний телемаркетинг и Web-продажа могут быть основными методами продажи. Однако более крупные компании зачастую также используют эти тактические приемы либо для продажи своих товаров и услуг непосредственно мелким и средним клиентам, либо для облегчения взаимодействия с крупными компаниями. Например, глобальная телекоммуникационная фирма *Avaya*, годовой объем продаж которой составляет 5 млрд. долл., недавно сформировала телемаркетинговую службу сбыта для мелких клиентов, обслуживание которых осуществляется, как правило, на основе относительно несложных, стандартных процедур. Такая телемаркетинговая служба сбыта не только улучшила качество обслуживания мелких клиентов, но и разгрузила сотрудников внешней службы сбыта *Avaya*, которые смогли сосредоточиться на обслуживании самых ценных клиентов своей компании. В результате фирме *Avaya* удалось на 40% повысить объемы своей продажи в тех областях, в которых используется модель телемаркетинга.⁷

Для многих категорий товаров и сбытовых ситуаций продажа по телефону и посредством Интернета может быть не менее эффективной, чем личная продажа. Вот что говорит по этому поводу специалист по телемаркетингу, работающий в компании *DuPont*: «Мне гораздо удобнее работать с клиентами по телефону. Когда вы приезжаете в офис к потенциальному клиенту для личной встречи и не застааете его на рабочем месте, это означает для вас потерю времени, которая нередко составляет один-два часа. Если же вы обратитесь к нему по телефону и не застанете его на рабочем месте, то потеряете не больше 15 секунд. Что же касается сравнения эффективности личной встречи с клиентом и контакта по телефону, то принципиальной разницы, на мой взгляд, здесь нет». Обращение к потенциальному клиенту по телефону и посредством Интернета имеет и другие преимущества. «Клиент не

может запустить в вас каким-нибудь увесистым предметом, — утверждает этот специалист по телемаркетингу, — и вам наверняка не придется уворачиваться от собак, которых клиент может на вас натравить”⁸.

Несмотря на то что обращение к потенциальному клиенту по телефону или через Интернет, как может показаться на первый взгляд, лишает вас такого важного преимущества, как непосредственный контакт с клиентом, общение с клиентом по телефону или через Интернет, как ни странно это звучит, обеспечивает вам такой контакт, когда речь идет о налаживании отношений с клиентом. Вспомните пример компании *CDW Corporation*, приведенный во введении к этой главе.

Если вы являетесь одним из постоянных клиентов Рона Келли (Ron Kelly), клиент-менеджера этой компании, то вам, наверное, известно, что Рону Келли 35 лет, у него есть жена, которую зовут Мишель, девятилетний сын Эндрю и немецкая овчарка Бонис. Вам также должно быть известно, что у Рона Келли два высших образования — журналистика и технические науки (которые он изучал в Университете Южного Иллинойса). Кроме того, вы знаете, что Рон Келли собирался получить еще и юридическое образование, но вместо этого устроился на работу в *CDW Corporation*. Вам также известно, что Рон Келли болеет за хоккейный клуб “Чикаго Блэк Хоукс”. С другой стороны, Рону Келли известно многое (и даже больше, чем вы могли бы себе представить) о вас. Рон Келли — приветливый, вежливый и любезный клиент-менеджер *CDW Corporation* — настоящий мастер продажи, основанной на хороших отношениях с клиентом. Клиенты любят Рона Келли. “Он мой торговый представитель. Вместе с тем он мой хороший друг, — говорит Тодд Гринвальд (Todd Greenwald), производственный директор компании *Heartland Computers*, которая специализируется на продаже устройств считывания штрих-кодов. — Вопросы цен мы чаще всего не обсуждаем. А все потому, что я доверяю Рону Келли”.

Однако самым впечатляющим обстоятельством является то, что контакты между клиент-менеджерами *CDW Corporation* и их клиентами чаще всего осуществляются по телефону и через Интернет. Несмотря на отсутствие личного, непосредственного контакта, клиент-менеджеры *CDW Corporation* поддерживают самые тесные и дружеские отношения со своими клиентами. Один из клиентов даже пригласил своего клиент-менеджера к себе на свадьбу. Рон Келли и Тодд Гринвальд купили сезонные билеты на хоккейные матчи “Чикаго Блэк Хоукс” и занимают соседние места на трибуне. Бывает и так, что клиенты и торговые представители *CDW Corporation* продолжали поддерживать отношения даже после смены места работы. Разумеется, эти отношения не основываются исключительно на чувстве взаимной симпатии. Они основываются на стремлении торгового представителя *CDW Corporation* помочь своему клиенту добиться успеха. Клиент-менеджер пытается “влезть в шкуру” своего клиента, мыслить, как клиент, и даже прогнозировать проблемы, которые могут возникнуть у его клиента в будущем. Например, еще до того как летом очередной ураган обрушился на штат Флорида, клиент-менеджеры обратились к своим клиентам по телефону и электронной почте, предложив им запастись электрическими батареями и устройствами бесперебойного питания. “Вместо того чтобы просто вы-

полнить заказ клиента, мы спрашиваем у него: «Зачем вы покупаете этот товар?» — говорит один из руководителей *CDW Corporation*. — Только так можно выявить нужды и потребности наших клиентов». Вот почему клиенты *CDW Corporation* относятся к клиент-менеджерам вовсе не как к уличным торговцам, которые пытаются всеми правдами и неправдами всучить прохожему свой товар. Когда у одного из клиентов *CDW Corporation* спросили, рассматривает ли он торгового представителя этой компании как обычного продавца, он ответил: «Ни в коем случае! Он — мой деловой партнер». И это при том, что практически все контакты между клиент-менеджерами *CDW Corporation* и их клиентами осуществляются по телефону и через Интернет!⁹

Командная торговля

Командная торговля. Привлечение специалистов по торговле, маркетингу, инжинирингу, финансам, техническому сопровождению и даже менеджеров высшего уровня к обслуживанию больших и сложных заказов.

Долгие годы существовала система, при которой торговый агент работал с потребителем в одиночку: он выявлял потенциальных покупателей, организовывал встречу, изучал потребности клиента, разрабатывал и предлагал варианты их удовлетворения, заключал контракт и оставался сторонним наблюдателем, когда другие службы осуществляли поставки того, что он пообещал. При продаже простых товаров эта система работала отлично, однако сегодня, по мере того как продукция становится все сложнее, а требования к ее обслуживанию — все более высокими, один человек уже просто не в состоянии справляться с этой работой. Именно поэтому большинство современных компаний при обслуживании больших и сложных заказов используют метод **командной торговли** (*team selling*). Все чаще оказывается, что торговые команды способны решать проблемы и обеспечивать возможности, недоступные человеку, работающему индивидуально. Такие команды объединяют самых разных специалистов: по торговле, маркетингу, инжинирингу, финансам, техническому сопровождению и даже менеджеров высшего звена. При использовании метода командной торговли торговый агент превращается из «солиста» в «участника оркестра».¹⁰

Во многих случаях переход к командной торговле является прямым следствием соответствующих перемен в организациях-потребителях. «Сегодня нам приходится иметь дело с целыми группами агентов по закупкам, и это требует создания соответствующей организации с нашей стороны, — говорит вице-президент по сбыту одной из компаний. — Торговый представитель-одиночка просто не в состоянии охватить все продаваемые нами товары — он не может быть экспертом по всему спектру продукции, которую мы предлагаем нашим клиентам. Именно поэтому мы создали группы, закрепленные за стратегически важными клиентами. Эти группы возглавляют опытные клиент-менеджеры, которые являются ключевыми игроками нашей службы сбыта».¹¹

Некоторые компании, такие как *IBM*, *Xerox* и *Procter & Gamble*, уже давно используют метод командной торговли. Например, торговые представители компании *Procter & Gamble* объединены в «бригады содействия бизнесу клиентов

(customer business development — CBD)”. Каждая такая CBD-бригада прикреплена к какому-либо из важнейших клиентов *Procter & Gamble*, таких как *Wal-Mart*, *Safeway* и *CVS Pharmacy*. В состав CBD-бригады входят менеджер способствования бизнесу клиентов, несколько клиент-менеджеров (каждый из которых отвечает за определенную категорию товаров, выпускаемых *Procter & Gamble*), а также специалисты по маркетинговой стратегии, производству, информационным системам логистике и финансам. В такой организации главным объектом внимания является обслуживание всего спектра потребностей каждого из важнейших клиентов *Procter & Gamble*. Это дает возможность *Procter & Gamble* “развивать наш бизнес, выступая в роли «стратегического партнера» наших клиентов, а не простого поставщика. Наша цель — способствовать развитию бизнеса наших клиентов, что, разумеется, способствует развитию нашего собственного бизнеса.¹¹

Однако командная торговля не лишена определенных недостатков. Например, команда, включающая несколько продавцов, может привести в замешательство потребителя, привыкшего иметь дело только с одним торговым агентом. Торговые агенты, привыкшие в работе с покупателями полагаться только на себя, могут испытывать некоторые трудности при распределении ролей в команде. Они должны понять принципы командной работы и научиться доверять остальным членам команды. И наконец, существуют определенные трудности при оценке индивидуального вклада каждого торгового агента в общие командные усилия.

И все же командная торговля может обеспечить невероятный успех.

Поиск, привлечение и отбор претендентов на должность торгового агента

Залогом успешной деятельности любой службы сбыта является поиск и привлечение претендентов и отбор перспективных торговых агентов. Различия в эффективности работы среднего и высококлассного торгового агента бывают разительными. В типичной службе сбыта 60% общего объема продаж обеспечивают 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 тыс. долл. Кроме того, служба сбыта, укомплектованная большим количеством новых людей, функционирует гораздо менее продуктивно.

Что же отличает высокопрофессиональных торговых агентов от всех остальных? Попытавшись составить “профиль” идеального торгового агента, Gallup Management Consulting Group, одно из подразделений широко известной организации Гэллага, специализирующейся на проведении всевозможных опросов, проинтервьюировала сотни тысяч торговых агентов. Результаты этого опроса показали, что идеальный торговый агент должен обладать четырьмя основными качествами: внутренняя мотивированность, ответственное отношение к своей работе, умение

продать товар и — возможно, самое главное — умение налаживать и поддерживать отношения с клиентами.¹²

Высокопрофессиональные торговые агенты не нуждаются в мотивации со стороны. “Разными людьми движут разные мотивы, например личные амбиции, потребность в получении удовлетворения от результатов своей работы, стремление к материальному достатку, — говорит один эксперт. — Но каждому из высокопрофессиональных торговых агентов присуща одна важная черта: непреодолимая тяга к совершенству”. Кто-то из торговых агентов стремится к материальному достатку, для кого-то важно, чтобы его заслуги получили признание окружающих, кто-то получает удовольствие от самого процесса соперничества и достижения победы. Кто-то движет желание оказать услугу своим клиентам и наладить хорошие отношения с ними. У идеальных торговых агентов все эти стимулы присутствуют в той или иной степени.

Какими бы ни были стимулы торговых агентов, они должны демонстрировать ответственное отношение к своей работе. Если человек не способен организовать свою работу и сосредоточиться на ее выполнении, если ему не присуще трудолюбие, он не сможет удовлетворять все возрастающие потребности своих клиентов. Высокопрофессиональные торговые агенты предпочитают составлять подробные планы своих будущих действий и неуклонно следовать этим планам. Вот что говорит по этому поводу преподаватель курсов повышения квалификации торговых агентов: “Кое-кто говорит, что все дело в использовании правильных методов или в обыкновенном везении. Но, как известно, удача улыбается лишь лучшим из лучших — и то лишь в случае, если они рано встают, трудятся не покладая рук полный рабочий день и продолжают названивать клиентам даже после того, как их коллеги уже разошлись по домам”.

Все остальные качества мало что значат, если торговый агент не умеет продать товар. Что же для этого требуется? Прежде всего — неистощимое терпение и упорство. “Лучшие торговые агенты похожи на выдающихся спортсменов, — говорит преподаватель курсов повышения квалификации торговых агентов. — Они не боятся неудачи и не сдаются до тех пор, пока не продадут товар”. Выдающиеся торговые агенты отличаются уверенностью в себе и уверены в правоте своего дела.

Возможно, самым главным качеством торговых агентов в современной среде “маркетинга отношений” является умение успешно решать проблемы своих клиентов и налаживать с ними взаимовыгодные отношения. Они инстинктивно понимают нужды и потребности своих клиентов. Поговорите с руководителями служб сбыта — и они опишут вам лучших своих подчиненных примерно такими словами: “Способен уяснить проблемы своего клиента. Умеет быть терпеливым. Проявляет искреннюю заботу о своем клиенте. Чутко реагирует на изменение запросов своего клиента. Умеет выслушать своего собеседника. Честен. Умеет «влезть в шкуру» своего клиента и посмотреть на мир его глазами. Им недостаточно просто нравиться своему клиенту — они хотят приносить ему реальную пользу”.

Отбирая кандидатов для своего торгового персонала, компания должна проанализировать в целом содержание работы своих торговых представителей, а также характеристики самых выдающихся торговых агентов, чтобы выявить качества,

которыми должен обладать хороший торговый агент в соответствующей отрасли. Затем компания должна отобрать наиболее подходящих кандидатов для своего торгового персонала. Отдел кадров подыскивает кандидатов, расспрашивая своих действующих торговых агентов, пользуясь услугами рекрутинговых агентств, размещая объявления о приеме на работу в средствах массовой информации, выполняя поиск подходящих кандидатов в Интернете или среди выпускников соответствующих колледжей. Еще один способ — переманивание хороших работников из других компаний. Заполучив готового специалиста, вам не придется тратить время и деньги на его подготовку. Такой специалист может с первого же дня приступать к работе.

Поиск и привлечение кандидатов приводят к появлению достаточно многочисленных 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, в который входят личностные характеристики претендента, его рекомендации, история его предыдущей трудовой деятельности, а также оценка интервьюера.

Подготовка торговых агентов

На подготовку новоиспеченных торговых агентов может потребоваться от нескольких недель до нескольких месяцев (иногда для этого может потребоваться год и даже больше). В большинстве компаний действует система непрерывной подготовки и переподготовки торговых агентов посредством семинаров, совещаний торговых агентов и *World Wide Web*. Такая система действует на протяжении всей карьеры торгового агента в компании. В целом в американских компаниях ежегодно расходуется свыше 7 млрд. долл. на обучение торговых агентов. Несмотря на то что подготовка торговых агентов требует значительных расходов со стороны компании, она может обеспечить впечатляющую отдачу. Например, результаты одного из недавно проведенных исследований показали, что подготовка торговых агентов, проведенная одной крупной телекоммуникационной компанией, полностью окупилась в течение 16 дней и обеспечила в течение шести месяцев прибыль на инвестиции в размере 812%. Аналогично 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 свыше 122 тыс. долл. дополнительного объема продаж, т.е. почти по 21 тыс. долл. от каждого торгового агента.¹³

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, ее организационной и финансовой структуры, производственных мощностей, а также основных товаров и рынков. Поскольку торговые агенты должны хорошо разбираться в продукции, которую выпускает компания, 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 эффективных 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 учатся распределять свое время между реальными и потенциальными заказами, работать с дорогими заказами, правильно составлять отчеты и эффективно направлять коммуникативный процесс.

В наши дни многие компании дополняют свои программы подготовки торговых агентов системами обучения на базе World Wide Web, стремясь таким образом сократить затраты на обучение и сделать процесс обучения более эффективным. Результаты одного из недавно проведенных исследований показали, что компании расходуют на оплату проезда и проживания по 40 центов с каждого доллара, инвестируемого ими в подготовку торговых агентов. Путем использования систем обучения на базе World Wide Web подобные затраты можно существенно сократить. В результате в прошлом году компании перевели в World Wide Web 33% своих корпоративных программ подготовки торговых агентов (двумя годами ранее аналогичный показатель составлял лишь 24%).¹⁴

Такие системы онлайн-подготовки могут быть самыми разнообразными: от простейших (предоставление текстовой информации о товарах и услугах, предлагаемых компанией) до практических упражнений, базирующихся на использовании Интернета (моделирование ситуаций, воспроизводящее динамику реальных коммерческих визитов торговых агентов к своим клиентам и позволяющее новоиспеченным торговым агентам оттачивать свое мастерство). *International Rectifier*, глобальный производитель силовых полупроводниковых приборов, пришел к выводу, что использование Интернета в процессе подготовки торговых агентов обеспечивает компании немало преимуществ.

Чтобы поддерживать на должном уровне свою конкурентоспособность в достаточно сложной и динамичной отрасли, компании *International Rectifier* приходится постоянно повышать квалификацию своего торгового и вспомогательного персонала. Например, ежемесячно *International Rectifier* выпускает в среднем 3+ новых изделий. Выпуск каждого очередного нового изделия означает для ком-

пании необходимость обучения нескольких сотен своих торговых представителей, специалистов по международной торговле, полевых инженеров, ключевых руководителей и независимых внутрикорпоративных торговых представителей, занимающихся сбытом продукции *International Rectifier* в 17 регионах мира, охватывающих множество часовых поясов.

Решение этой проблемы *International Rectifier* нашла в использовании Интернет-университета IR, который обеспечивает регулярную и своевременную подготовку торговых агентов *International Rectifier* еще до запуска в производство соответствующих новых изделий. Кроме того, данный Интернет-университет обеспечивает непрерывную подготовку по другим направлениям, касающимся как самой компании, так и отрасли в целом. Этот центр “электронной подготовки” проводит мультимедийные презентации с применением креативной анимации и сопровождающего текста. Таким образом, с помощью достаточно увлекательного способа компании удастся давать своим сотрудникам углубленные знания, которые необходимы им для будущей работы. Этот центр электронной подготовки допускает возможность осуществления визуальных и аудиокоммуникаций в “реальном времени” с лицом, проводящим презентацию, путем конференц-связи и живого общения. Перед встречей со своими клиентами торговые агенты могут не только узнать о новых изделиях, но и освежить в памяти уже имеющиеся у них познания практически по любой тематике. А система оценивания знаний учащихся помогает менеджерам по сбыту оценить уровень знаний и квалификацию каждого из своих подчиненных и, если потребуется, оказать учащемуся помощь или внести соответствующие коррективы в процесс его обучения.

Торговым агентам нравится, что им предоставляется возможность “посещать” занятия в удобное для них время — и даже не покидая пределов своего домашнего офиса. Такая система электронной подготовки приводит к значительной экономии затрат. За последние девять месяцев примерно 500 представителей торгового и вспомогательного персонала *International Rectifier* прослушали более 5500 онлайн-курсов. Во что это обошлось компании? Примерно в 12 долл. на одного учащегося, прослушавшего один онлайн-курс. По сравнению с затратами, связанными с традиционным стационарным обучением, система электронной подготовки сэкономила этой компании в прошлом году приблизительно 250 тыс. долл. В целом такая система электронной подготовки сократила затраты на подготовку вспомогательного персонала *International Rectifier* на 75%.¹⁵

Система оплаты труда торговых агентов

Чтобы иметь возможность пользоваться услугами высококвалифицированных торговых агентов, компания должна предложить привлекательную для них систему вознаграждения. Общая сумма вознаграждения складывается 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.

Руководство компании должно решить, какая комбинация вышеперечисленных выплат лучше всего подходит для оплаты каждого вида торговых работ. Их можно объединить в четыре группы: оклад, комиссионные, оклад + премия, оклад + комиссионные. Исследование, посвященное различным видам 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.¹⁶

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. 16.1 показано, как система поощрений компании может отражать ее общую маркетинговую 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. И наоборот, если цель маркетинга — максимизация прибыльности по текущим операциям, лучшей системой оплаты будет оклад с дополнительными стимулами, базирующимися на текущих продажах и на уровне удовлетворения запросов потребителя.

ТАБЛИЦА 16.1. 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 по статье Sam T. Johnson, “Sales Compensation: In Search of a Better Solution”, *Compensation & Benefits Review*, November–December 1993, p. 52, www.amanet.org. Все права защищены, все материалы используются с разрешения автора.

Вообще говоря, 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 вы бы 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 оплаты труда, которые стимулируют торговых агентов строить долгосрочные отношения с каждым покупателем.

Руководство деятельностью торговых агентов и их мотивация

Новоиспеченные торговые агенты нуждаются не только в закрепляемой за каждым из них территории, системе поощрений и предварительной подготовке — их деятельностью необходимо также *руководить*. С помощью системы руководства своей службой сбыта компания непосредственно направляет и мотивирует всю ее текущую деятельность. Цель *направления* заключается в том, чтобы помочь торговым агентам добиваться требуемого результата, делая должным образом то, что должно делать. Цель *мотивации* заключается в том, чтобы подвигнуть торговых агентов к упорному, высокопроизводительному труду во имя достижения целей, поставленных перед службой сбыта.

Компании весьма существенно разнятся между собой тем, насколько тщательно они руководят деятельностью своих торговых агентов. Многие компании помогают своим торговым агентам в определении целевой аудитории и установлении норм вызовов. Кроме того, компания может регламентировать время, которое их торговые агенты должны затрачивать на поиск новых заказов. Торговый персонал должен знать, как наиболее эффективно следует распределять свое рабочее время. Один из основных инструментов для обеспечения этого — *годовой план обслуживания*, в котором должно быть отображено, каких именно клиентов или потенциальных заказчиков и в каком месяце нужно обслужить, в каких мероприятиях следует принять участие. В мероприятия входит участие в торговых выставках, посещение различных торговых 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, обеды, перерывы и выполнение административных обязанностей.

На рис. 16.2 показано распределение рабочего времени типичного торгового агента. Интересно, что в среднем фактическое время, затрачиваемое непосредственно на выполнение торговых операций, составляет лишь 10% общего рабочего времени торгового агента! А если увеличить этот показатель всего на 20% (с 10 до 30%), то в результате долю времени, затрачиваемого на непосредственное проведение торговых операций, можно было бы утроить.¹⁷ Компании постоянно изыскивают все новые и новые способы более рационального использования рабочего време-

ни торгового персонала — вместо поездок используются телефонные переговоры, упрощается структура служебных бланков и отчетов, разрабатываются оптимальные графики вызовов и маршруты поездок, а также работникам предоставляется максимально подробная информация о потребителях. Рассмотрим мероприятия, проведенные компанией GE с целью увеличения доли времени, затрачиваемого торговым персоналом на осуществление непосредственных контактов с клиентами этой компании.¹⁸

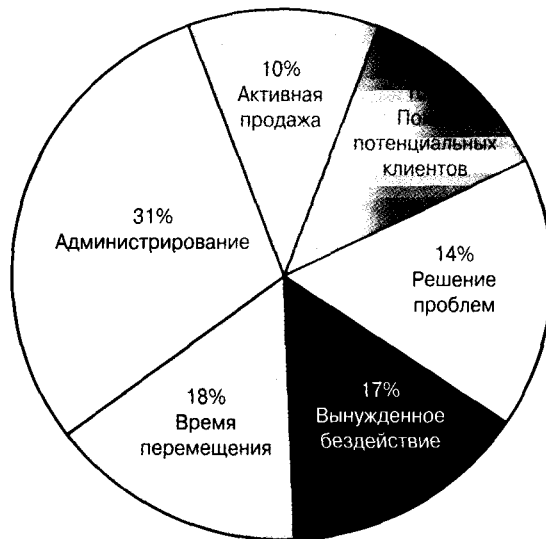


Рис. 16.2. Распределение времени торговых агентов

Источник. Proudfoot Consulting. Приведенные на этом рисунке данные используются с разрешения Proudfoot Consulting.

Когда Джефф Иммельт (Jeff Immelt) стал новым председателем совета директоров компании GE, он был неприятно удивлен тем обстоятельством, что сотрудники службы сбыта его компании тратят гораздо больше времени на решение рутинных административных проблем, чем на непосредственные контакты с наличными и потенциальными клиентами GE. «Он сказал, что нам следует радикально изменить эту ситуацию, — вспоминает Венки Рао (Venki Rao), руководитель отдела информационных технологий в подразделении глобального сбыта и маркетинга при GE Power Systems (подразделение, специализирующееся на разработке энергетических систем и установок). — Нам нужно затрачивать четыре дня в неделю на непосредственную работу с клиентами и лишь один день в неделю — на решение рутинных административных проблем». Торговый персонал GE Power Systems проводил большую часть своего рабочего времени у себя в офисе, поскольку им приходилось обращаться ко многим источникам за информацией, необходимой для продажи турбин стоимостью многие миллионы долларов, отдельных компонентов таких турбин, а также услуг, которые GE оказывает энергетическим компаниям всего мира. Чтобы решить эту задачу,

GE создала новый портал сбыта — нечто наподобие “универсального магазина”, в котором клиенты GE могли купить практически все, что им требуется. Этот новый портал сбыта объединяет целый ряд уже существующих баз данных GE и выполняет широкий спектр функций, начиная с отслеживания продаж и хранения данных о клиентах компании и заканчивая хранением (и предоставлением) информации о ценах изделий и плановых перерывах в работе. Этот основной источник информации специалисты GE дополнили внешними данными, такими как возможность получения новостной информации. “Раньше поиск необходимой информации носил несколько хаотический характер”, — говорит Билл Снук (Bill Spook), менеджер по сбыту GE. Теперь, как он говорит, “в моем распоряжении новый портал сбыта, которым я пользуюсь, как своей «домашней страничкой» или как своего рода шлюзом ко всем необходимым мне приложениям”. Этот новый портал сбыта избавил Билла Снука и 2500 других пользователей во многих странах мира от необходимости выполнения трудоемких административных задач, что дает им возможность посвящать большую часть своего рабочего времени непосредственному общению с клиентами компании.

Многие компании ввели *автоматизированные системы служб сбыта*, или компьютеризированные торговые операции, которые способствуют повышению эффективности заключения сделок и уровня обслуживания заказчиков и обеспечивают лучшую поддержку торговых агентов при принятии решений. Торговые агенты пользуются компьютерами для ведения текущей служебной документации о своих потребителях и потенциальных заказчиках, для анализа и прогнозирования объемов продаж, составления расписания контактов с заказчиками, проведения презентаций, оформления заказов, проверки имущественного состояния и статуса контрагентов, подготовки отчетов по продажам и расходам, обработки корреспонденции и для других целей. Автоматизация деятельности службы сбыта не только позволяет снизить издержки на них и способствует повышению эффективности ее деятельности, но и повышает качество решений, которые приходится принимать менеджерам по сбыту.¹⁹

По всей вероятности, Интернет — наиболее быстро развивающееся техническое средство, которое все шире используют сегодня торговые агенты. По результатам исследования, проведенного Dartnell, из тысячи опрошенных торговых агентов 61% сообщили, что регулярно используют Интернет в своей повседневной деятельности. Наиболее широко это средство применяется для сбора информации о конкурентах, для ознакомления с Web-сайтами клиентов, для изучения состояния дел в различных отраслях промышленности и знакомства с отдельными потребителями. Поскольку все больше компаний обеспечивают свой торговый персонал доступом к Сети, специалисты прогнозируют неуклонную активизацию использования Интернета этой категорией работников (см. врезку “Маркетинг в действии 16.2”).

Помимо направления деятельности торговых агентов, менеджеры по сбыту должны также создавать у торговых агентов определенные мотивации. Несомненно, существует определенный процент торговых агентов, которые выполняют свои служебные обязанности без каких-либо дополнительных стимулов со стороны ру-

ководства компаний. Просто-напросто торговля для них — самая интересная профессия на свете. Однако эта деятельность связана и со многими разочарованиями и проблемами. В силу специфики своей работы торговым агентам часто приходится действовать в одиночку и ездить в командировки. Они нередко сталкиваются с агрессией коллег-конкурентов и с “трудными” клиентами. Иногда им не хватает полномочий для заключения практически подготовленной сделки, и они теряют крупные контракты, за которые так долго и упорно боролись. Все это свидетельствует о том, что для того, чтобы максимально повысить эффективность торговых агентов, их необходимо специально поощрять и стимулировать.

Руководство может укрепить моральный дух торгового персонала и повысить производительность труда своих торговых агентов, создавая благоприятный организационный климат, используя торговые квоты и положительные стимулы. Под *организационным климатом* мы подразумеваем представления торговых агентов о своих перспективах в данной организации, о системе ценностей и вознаграждении за добросовестный труд и достигнутые результаты. Одни компании относятся к своему торговому персоналу, как к малозначительной составляющей своей рабочей силы. При таком отношении компания вряд ли может рассчитывать на высокую отдачу со стороны самих торговых агентов. Другие компании относятся к своему торговому персоналу, как к важной составляющей своей рабочей силы, и предоставляют ему практически неограниченные возможности с точки зрения величины заработка, а также профессионального и служебного роста. Неудивительно, что именно в таких организациях отмечается низкая текучесть кадров среди торговых агентов, а торговый персонал демонстрирует высокую производительность труда и добросовестное отношение к своим служебным обязанностям.

Маркетинг в действии 16.2

Навести указатель, щелкнуть и продать — вот и все, что должен уметь сотрудник службы сбыта, базирующейся в World Wide Web

Слушатели курсов повышения квалификации работников службы сбыта *Fisher Scientific International* чувствуют себя достаточно раскованно. Торговым представителям этой химической компании разрешается появляться на семинарах даже в своих домашних пижамах. Никого не удивляет, когда кто-то из слушателей этих курсов наведывается в учебные аудитории посреди ночи, в любой момент может уйти с занятий, чтобы встретиться со своим клиентом, или приносит на экзамены своего кота (если слушателю кажется, что это способствует успешной сдаче экзаменов). Вам это кажется чересчур экстравагантным? Возможно, так оно и было бы, если бы работники службы сбыта *Fisher Scientific International* занимались в традиционных учебных аудиториях. Но в том-то и дело, что в течение нескольких последних лет для обучения и повышения квалификации большинства своих торговых представителей компания *Fisher Scientific International* широко использует Интернет. В процессе такого обучения слушатели курсов не покидают пределов собственного дома, автомобиля, гостиничного номера или любого другого места, куда они могут принести свой ноутбук.

Чтобы получить информацию о последних веяниях в ценовой политике своей компании или ознакомиться с подробными характеристиками ее новой продукции, работни-

кам службы сбыта *Fisher Scientific International* нужно лишь обратиться на Web-сайт этой компании и выбрать интересующую их тему из обширного перечня тем, освещаемых на этом Web-сайте. В любое время дня и ночи они могут получить самые подробные сведения о новой продукции своей компании, сдать экзамен или задать вопрос специалистам по конкретным видам продукции — и все это, заметьте, можно сделать, не посещая традиционных учебных аудиторий. Одним словом, добро пожаловать в мир торговых агентов, поселившихся в World Wide Web!

Сбытовые организации во многих странах мира в наше время пытаются сэкономить деньги и время, используя World Wide Web для обучения своих торговых представителей, проведения совещаний работников своих служб сбыта и даже проведения торговых презентаций в реальном масштабе времени. Любой из торговых представителей *Fisher Scientific International* может обратиться на Web-сайт своей компании в любое удобное для себя время, и пока начинающие торговые агенты часами “просиживают” в Интернете, последовательно осваивая одно занятие за другим, более “продвинутые” торговые агенты могут лишь на минутку заглянуть в Интернет, чтобы освежить в памяти тот или иной вопрос и только после этого отправиться на встречу с очередным клиентом. “Такой подход позволяет нашим торговым представителям эффективнее распоряжаться своим рабочим временем, поскольку они повышают свою квалификацию лишь тогда, когда они ощущают реальную потребность в этом, и в наиболее подходящих для себя дозах”, — говорит Джон Павлик (John Pavlik), директор учебного отделения *Fisher Scientific International*. Если торговые агенты тратят меньше времени на обучение, говорит Джон Павлик, у них появляется возможность тратить больше времени на выполнение своей главной функции — продажи.

Обучение — лишь один из путей использования сбытовыми организациями широких возможностей Интернета. Многие компании используют World Wide Web для проведения торговых презентаций в реальном масштабе времени и обслуживания своих клиентов. Например, производитель компьютерного и коммуникационного оборудования *NEC Corporation* использует продажу в Интернете как важный маркетинговый инструмент.

После запуска в производство новой линейки серверов *NEC Corporation* приступила к изысканию способов сокращения утомительных и дорогостоящих командировок своего торгового персонала. По словам Дика Ксаплара (Dick Csaplar), маркетинг-менеджера новой линейки серверов, прежний подход к сбыту, которого придерживалась *NEC Corporation* (визиты непосредственно в места дислокации клиентов), начал обнаруживать все большую свою неэффективность. Вместо этого традиционного подхода *NEC Corporation* решила применить новый подход, основанный на продаже посредством Интернета. Несмотря на то что первоначальной целью применения этого нового подхода было сокращение издержек и избавление торговых агентов от необходимости летать самолетами, к настоящему времени Web-продажи уже стали неотъемлемой частью сбытовой деятельности *NEC Corporation*. Продажа посредством Интернета действительно позволила *NEC Corporation* сократить затраты времени и денег на командировки своих торговых агентов. В то время как среднесуточная величина командировочных затрат торгового представителя *NEC Corporation* составляет 663 долл., стоимость проведения одночасовой Web-конференции составляет лишь 60 долл. Однако гораздо важнее то обстоятельство, что Web-продажа позволяет торговым представителям *NEC Corporation* проводить встречи с большим числом потенциальных клиентов, чем в прежние времена, что означает создание более экономичной и эффективной сбытовой организации. По оценкам Дика Ксаплара, ему удастся проводить в среднем 10 Web-конференций в неделю, в течение которых

он вместе со своими подчиненными демонстрирует потенциальным клиентам возможности и достоинства продукции своей компании. Клиентам такой подход нравится, поскольку позволяет им составить более отчетливое представление о технологии *NEC Corporation*, не принимая делегацию этой компании в месте своей дислокации. А к огромному удивлению Дика Ксаплара оказалось, что Web-продажа представляет собой весьма эффективный способ взаимодействия с клиентами и налаживания долгосрочных отношений с ними. “Ко времени, когда состоится наше Web-знакомство, у клиента складывается более или менее отчетливое представление о нашей технологии, принципах ценообразования и конкурентоспособности. У нас же складывается представление о бизнесе и потребностях данного клиента”, — говорит Дик Ксаплар. Без таких Web-знакомств “нам не удалось бы наладить благоприятные отношения с клиентом, не затратив на это целую кучу денег, — говорит Дик Ксаплар. — Я не представляю, как бы мы могли сейчас вернуться к своей прежней системе дорогостоящих и утомительных командировок”.

World Wide Web может быть эффективным канальным инструментом для выхода на труднодоступных клиентов. Например, в настоящее время крупные американские фармацевтические компании содержат штат из 87 тысяч торговых представителей (нередко называемых “детализаторами”), задача которых заключается в установлении и поддержании контактов примерно с 600 тысячами практикующих врачей-терапевтов. Однако этим торговым представителям в наши дни бывает не так-то просто нанести визит вечно занятым врачам. “Врачам требуется колоссальный объем медицинской информации, однако их реальная рабочая нагрузка ограничивает их способность лично встречаться с торговыми представителями фармацевтических компаний или посещать конференции, проводимые такими компаниями”, — говорит один отраслевой аналитик. Где же выход? Ответ: выход во все более широкое использование World Wide Web. В наши дни американские фармацевтические компании регулярно используют товарные Web-сайты, маркетинг по электронной почте и видеоконференции, которые помогают торговым представителям этих компаний доводить полезную информацию до сведения практикующих врачей-терапевтов (подобную информацию врачи могут увидеть с помощью своих домашних или офисных компьютеров). Результаты одного из недавно проведенных исследований показали, что в прошлом году свыше 200 тысяч врачей-терапевтов принимали участие в так называемой “е-детализации” (процесс получения маркетинговой информации о лекарственных препаратах посредством World Wide Web). Таким образом, за последние три года количество участников “е-детализации” увеличилось на 400%. Организуя Web-конференции с врачами, фармацевтические компании могут проводить интерактивные презентации своей новой продукции в реальном времени для любого практикующего врача, у которого есть компьютер и доступ к Интернету. Подобный подход экономит время не только торговых представителей фармацевтических компаний, но и врачей.

Интернет может также быть удобным способом проведения совещаний по вопросам стратегии сбыта. Рассмотрим пример компании *Cisco Systems*, которая предлагает сетевые решения для Интернета. Проведение совещаний по вопросам стратегии сбыта, как правило, оставляло ощутимую дыру в командировочном бюджете *Cisco Systems*. В настоящее время компания экономит примерно один миллион долларов в месяц, проводя многие из этих совещаний в режиме Web-конференций. Каждый раз, когда *Cisco Systems* приступает к выпуску нового изделия, она проводит Web-совещание для ознакомления своих торговых представителей с этим изделием. Количество участников таких совещаний составляет сто и более человек, а их основной темой обычно является стратегия маркетинга и сбыта соответствующего продукта.

Эти совещания, которые обычно проводятся под руководством продукт-менеджера или вице-президента по сбыту, как правило, начинаются с десятиминутной слайд-презентации, в которой излагается планируемая стратегия. Затем в течение последующих 50 минут торговые представители задают вопросы в режиме телеконференции. Руководитель совещания может направить браузеры участников на Web-сайты конкурентов или предложить им проголосовать по тому или иному вопросу с помощью программной функции мгновенного голосования. "Вообще говоря, наши торговые представители встречаются в Интернете чаще, чем в жизни, — говорит Майк Митчелл (Mike Mitchell), руководитель программ дистанционного обучения в Cisco Systems, добавляя при этом, что некоторые из торговых представителей, привыкшие встречаться с другими торговыми представителями и менеджерами лишь по несколько раз в квартал, встречаются с ними в Интернете почти каждый день. — Это чрезвычайно удобно для наших торговых представителей, поскольку у них появляется возможность почти ежедневно вносить ценные предложения по поводу реализуемых нами стратегий маркетинга и сбыта новой продукции".

Таким образом, технологии, базирующиеся на использовании Интернета, могут принести торговому персоналу компании огромные организационные выгоды. Они помогают экономить ценное рабочее время торговых агентов компании, позволяют экономить средства, затрачиваемые на командировки, предоставляя в распоряжение торговых агентов новый и весьма эффективный инструмент продажи и обслуживания клиентов. Однако эти технологии не лишены определенных недостатков. Начнем хотя бы с того, что они не так уж дешевы. Кроме того, подобные технологии могут отпугнуть торговых агентов или клиентов, испытывающих неприязнь или недоверие к всевозможным техническим новациям. "Какими бы простыми эти технологии ни казались лично вам, если ваши торговые представители или клиенты, работая в Интернете, чувствуют себя не очень-то уверенно, считайте, что вы швыряете деньги на ветер", — говорит один менеджер по маркетинговым коммуникациям. Кроме того, Web-инструменты весьма чувствительны к сбоям серверов и прочим проблемам, возникающим в компьютерных сетях, что, конечно, весьма нежелательно, когда это происходит во время проведения ответственной презентации или важного совещания по сбыту.

В силу перечисленных выше причин некоторые эксперты по высоким технологиям рекомендуют руководителям отделов сбыта использовать Web-технологии для обучения, проведения совещаний по вопросам сбыта и предварительных сбытовых презентаций клиентам, возвращаясь к испытанным временам личным встречам, когда близится срок заключения сделки. "Когда вам встречается действительно стоящий клиент, с которым можно заключить выгодную сделку, покупайте, не мешкая, билет на самолет и отправляйтесь на личную встречу с этим клиентом, — говорит консультант по продажам Слоани. — Вашему клиенту тоже будет интересно посмотреть вам в глаза, прежде чем покупать что-либо у фирмы, которую вы представляете. Заглянуть друг другу в глаза по телефону или через Интернет пока еще невозможно".

Источники. Фрагменты заимствованы из следующих публикаций: Tom Kontzer, "Web Conferencing Embraced", *Information Week*, May 26, 2003, pp. 68–70; Melinda Ligos, "Point, Click, and Sell", *Sales & Marketing Management*, May 1999, pp. 51–55; и Rich Thomaselli, "Pharma Replacing Reps", *Advertising Age*, January 2005, p. 50. См. также Daniel Tynan, "Next Best Thing to Being There", *Sales & Marketing Management*, April 2004, p. 22; Judith Lamont, "Collaboration: Web Conferencing Spans the Distance", *KM World*, June 2005, pp. 16–18; и Rebecca Azronauer, "Looking Good", *Sales & Marketing Management*, April 2006, pp. 41–44.

Многие компании устанавливают для своих торговых агентов **торговые квоты** (sales quota) — нормы, разработанные для торговых агентов и определяющие общий объем продаж и его распределение по различным видам продукции компании.

Торговые квоты. Нормы, разработанные для торговых агентов и определяющие общий объем продаж и его распределение по различным видам продукции компании.

Размер получаемого вознаграждения часто зависит от того, насколько торговому агенту удастся придерживаться установленных в компании торговых квот. Для повышения активности сотрудников службы сбыта компании также пользуются различными *позитивными стимулами*. *Семинары и круглые столы* предоставляют удачную возможность вырваться из повседневной рутины, встретиться и пообщаться с “высокими чинами” из руководства компании, а также ощутить атмосферу компании и осознать себя частью большого и дружного коллектива. Компании часто выступают спонсорами *соревнований торговых агентов*, “подстегивающих” работников и заставляющих их прилагать усилия, которые при обычных обстоятельствах вряд ли были бы столь напряженными и целеустремленными. Среди других весьма действенных стимулов следует назвать почетные грамоты, награждение различными товарами, денежными премиями и туристическими путевками, а также предоставление отличившемуся торговому работнику права на получение части прибыли своей компании.²⁰

Оценка результатов деятельности торговых агентов

Мы подробно описали, как именно руководство компании направляет деятельность своих торговых агентов и мотивирует их. Эти процессы требуют хорошей обратной связи — регулярного получения информации от торговых агентов и оценки их деятельности.

Руководство компании получает сведения о деятельности своих торговых агентов из нескольких источников. Наиболее важными из них являются *отчеты о продажах*, которые подразделяются на еженедельные, ежемесячные и долговременные. Торговые агенты также составляют *отчеты о контактах с клиентами* и *отчеты о расходах*, которые, как правило, частично или полностью им возмещаются. Компания может также проводить мониторинг продаж и прибылей на территории, за которой закреплен тот или иной торговый агент. Дополнительную информацию можно получить из личных наблюдений, писем клиентов и их жалоб, из исследований потребителей и бесед с другими торговыми агентами.

Используя предоставленные отчеты, а также всю необходимую дополнительную информацию, руководство компании проводит индивидуальную оценку деятельности своих торговых агентов. Руководство компании оценивает своих торговых агентов по их способности “планировать свою работу и действовать в соответствии с планом”. Формальная оценка заставляет руководство компании разрабатывать четкие стандарты, позволяющие судить о производительности того или иного торгового агента, и доводить эти стандарты до сведения каждого из торговых агентов. Кроме того, формальная оценка служит для торговых агентов конструктивной обратной связью и создает у них мотивации к более производительному труду.

На более широком уровне руководство компании должно оценивать производительность торгового персонала компании в целом. Насколько успешно торговый персонал компании решает задачи, касающиеся установления благоприятных отношений с клиентами, достижения запланированных объемов продажи и повышения уровня прибыли компании? Насколько эффективно торговый персонал компании взаимодействует с другими функциональными подразделениями своей компании и, в частности, с другими представителями маркетингового отдела? Не превышают ли затраты на содержание торгового персонала компании отдачу, получаемую компанией от деятельности своего торгового персонала? Как и в других видах маркетинговой деятельности, компания должна измерять свою *прибыль на инвестиции в службу сбыта*.²¹

Процесс личной продажи

Процесс личной продажи. Совокупность этапов, которые торговый агент проходит во время продажи тех или иных товаров или услуг. К ним относятся поиск и оценка покупателя, подготовка к контакту, сам контакт, презентация и демонстрация, устранение разногласий, заключение и сопровождение сделки.

Сейчас мы переходим от вопросов, связанных с формированием службы сбыта и руководством ее деятельностью, к собственно процессу продажи. **Процесс продажи (selling process)** рассматривается как определенная последовательность этапов, каждый из которых торговый агент должен освоить в совершенстве. 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 на установление долгосрочных взаимоотношений с потребителями. Аспект установления благоприятных взаимоотношений с потребителями мы подробнее рассмотрим в этой главе.

Этапы процесса продажи

Как следует из рис. 16.3, процесс продажи состоит из семи этапов: поиск и оценка покупателя, подготовка к первому контакту, вступление в контакт, презентация и демонстрация, преодоление разногласий, заключение сделки и сопровождение сделки.

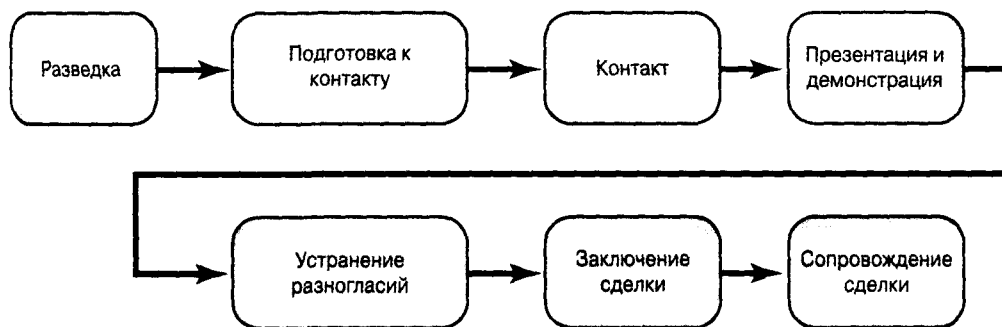


Рис. 16.3. Основные этапы эффективной торговли

Поиск и оценка потенциального покупателя

Поиск потенциального покупателя. Один из этапов процесса продажи, на котором торговый агент выделяет приемлемых для себя потенциальных клиентов.

Первый этап процесса продажи — поиск потенциального покупателя (prospecting), т.е. выделение из общей массы покупателей перспективных, с точки зрения торгового агента, потенциальных клиентов. Налаживание контакта с потенциальными клиентами — это решающий фактор успешной торговли. Один эксперт сказал по этому поводу следующее: “Если ваши продавцы начнут преследовать каждого, кто дышит и, на первый взгляд, имеет деньги, то вы рискуете получить клиентов, обслуживание которых обойдется вашей компании неоправданно дорого и потребности которых трудно удовлетворить. Более того, многие из них так никогда и не согласятся с вашим предложением, каким бы выгодным оно ни оказалось”. Он продолжает: “Решить эту проблему не так уж сложно. Вам только нужно научить своих продавцов находить потенциально выгодных покупателей. При необходимости следует создать систему поощрений, которая предусматривала бы вознаграждение торгового персонала за каждого выгодного клиента”. Другой эксперт пришел к следующему заключению: “Повышение эффективности вашего поиска потенциальных покупателей является самым быстрым способом наращивания вами объемов продаж”²².

Торговому агенту часто приходится встречаться с массой потенциальных покупателей, 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 учиться находить их самостоятельно. Они могут навести справки о потенциальных потребителях у своих нынешних клиентов. Можно также воспользоваться дополнительными источниками информации: поинтересоваться у поставщиков, дилеров, торговых агентов и коллег, с которыми нет конкуренции, или у банкиров. Можно действовать через общественную организацию, с которой сотрудничает потенциальный покупатель. Можно также пытаться найти их имена в газетах и во всевозможных справочниках. И наконец, можно посещать различные компании без предварительной договоренности (практика, известная под названием “контакт вслепую”).

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 финансовых возможностей компании, размеров бизнеса, особых потребностей и запросов, места расположения и возможных перспектив роста.

Подготовка к первому контакту

Подготовка к первому контакту. Один из этапов процесса продажи, на котором торговый агент старается узнать как можно больше о своем потенциальном клиенте, прежде чем с ним контактировать.

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 первому контакту** (*preapproach*). Торговый агент может обратиться за консультацией об интересующей его компании в различные специализированные компании, к своим знакомым или получить информацию другими путями. Торговый агент должен также установить для себя *цели контакта*. Это может быть определение перспективности данного контрагента, сбор информации или же немедленное заключение сделки. Кроме того, нужно принять решение о наилучшей форме контакта: 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.

Вступление в контакт

Вступление в контакт. Один из этапов процесса продажи, на котором торговый агент встречается с покупателем и приветствует его, чтобы дать взаимоотношениям хороший старт.

В ходе **вступления в контакт** (*approach*) торговый агент должен, прежде всего, знать, как встретить и поприветствовать покупателя и заложить основу 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 компании *Alltech*. 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”. После этих вступительных слов 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

Презентация. Один из этапов процесса продажи, на котором торговый агент излагает “историю” предлагаемого товара и демонстрирует, как именно он будет зарабатывать или экономить деньги для покупателя.

Во время **презентации** (*presentation*) торговый агент излагает покупателю “историю” предлагаемого товара и демонстрирует, как именно этот товар будет решать проблемы, волнующие данного покупателя. Торговый агент, готовый решать проблемы своего клиента, гораздо больше соответствует современной маркетинговой концепции, чем продавец, пытающийся во что бы то ни стало всучить покупателю

свой товар, или жизнерадостный экстраверт, щедро расточающий клиентам улыбки. Современным покупателям требуются готовые решения, а вовсе не улыбки; им нужны реальные результаты, а не щедрые обещания. Им нужны продавцы, готовые выслушать их проблемы, уяснить их потребности и предложить им наиболее подходящие товары или услуги.

Практикуя подход, нацеленный на *удовлетворение потребностей*, торговый агент начинает с того, что определяет эти потребности, побуждая клиента вступить в разговор. Такой подход требует умения внимательно выслушать своего собеседника и найти решение проблемы, волнующей клиента. Результаты одного из недавно проведенных исследований показали, что 74% из 200 опрошенных агентов по закупкам, которые представляют компании, ведущие свой бизнес практически во всех регионах Соединенных Штатов, ответили, что они с гораздо большей вероятностью купили бы нужные им товары или услуги у торгового агента, если бы он внимательно выслушал их. “По-моему, умение продать товар сводится к умению выслушать своего собеседника, уяснить, что именно ему требуется, какие проблемы его волнуют, и попытаться удовлетворить эти нужды”, — говорит один опытный торговый агент. Другой торговый агент высказывает такое предположение: “В наше время недостаточно просто быть в хороших отношениях с клиентом. Вы должны понимать его проблемы. Вы должны почувствовать его боль”.²³

Результаты одного из недавно проведенных исследований показали, 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 умение выслушать своего собеседника, способность понять проблемы, которые волнуют его, порядочность, обязательность, дисциплинированность и умение довести начатое дело до конца. Выдающиеся торговые агенты знают, как продать товар; но, что гораздо важнее, они умеют выслушать своего клиента и наладить с ним прочные долговременные отношения. Вот что говорит по этому поводу один профессионал: “У квалифицированного торгового агента, конечно же, всегда должен быть под рукой правильный ответ на любой вопрос клиента. Однако не менее важным для него является умение выслушать своего собеседника и правильно сформулировать встречные вопросы к своему клиенту”.²⁴

Современные технологии позволяют проводить полномасштабные мультимедийные презентации для одного или нескольких человек. Компакт-диски и DVD, лэптопы со специальным программным обеспечением для проведения презентаций, а также технологии для проведения презентаций в Интернете пришли на смену обычным графикам и диаграммам. Приведем лишь один пример.²⁵

Тина Кокс (Tina Cox), преподаватель в *Analytical Graphics* (компания, которая разрабатывает программное обеспечение для проведения интегрированного анализа моря, суши и воздушного пространства), использует компьютерную программу InterWrite с ее широкими функциональными возможностями (в том числе с беспроводным электронным планшетом) для обучения новых и потенциальных клиентов использованию продукции, выпускаемой компанией

Analytical Graphics. Подобно футбольному телекомментатору Джону Маддену (John Madden) во время презентации она делает записи на экранах, заранее подготовленных ею. Она рисует на этих экранах изображения подобно тому, как Джон Мадден объясняет телезрителям на своих "фирменных" схемах наиболее интересные эпизоды футбольного матча, состоявшегося накануне. В ходе презентации Тина Кокс использует свой беспроводный электронный планшет, снабженный электронным пером, для выделения кружками или подчеркивания важнейших элементов, которые она демонстрирует своим клиентам на слайдах. Если кто-то из клиентов в ходе презентации внезапно потеряет нить ее рассуждений, он наверняка обратит внимание на элементы изображения, подчеркнутые или обведенные кружками, что позволит ему быстро восстановить логику рассуждений Тины Кокс. Тина Кокс полагает, что подобная технология оказывает ей существенную помощь при проведении презентаций (как в Интернете, так и в обычной аудитории), и клиенты полностью с ней согласны.

Преодоление разногласий

Преодоление разногласий. Один из этапов процесса продажи, на котором торговый агент определяет и преодолевает все разногласия и возражения со стороны заказчика по поводу возможной покупки.

Почти всегда во время презентации или при заключении контракта со стороны потребителя возникают те или иные возражения. Следует помнить, что проблема может иметь логическую либо психологическую природу, а сами возражения часто не высказываются вслух. При **преодолении разногласий** (*handling objectives*) 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

Заключение сделки. Один из этапов процесса продажи, на котором торговый агент получает от потребителя заказ на поставку своей продукции.

После устранения всех разногласий торговый агент может приступить к **заключению сделки** (*closing*). 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. Торговые агенты должны уметь 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.

Торговый агент может воспользоваться одним из нескольких заключительных приемов: попытаться подписать контракт немедленно; перейти к обсуждению деталей соглашения, предложить свою помощь в оформлении заказа, уточнить, предпочитает 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

Сопровождение сделки. Последний этап процесса продажи, на котором торговый агент уже после заключения сделки делает все для того, чтобы заказчик остался доволен, и пытается завязать долгосрочное сотрудничество.

Последний этап процесса продажи — **сопровождение сделки** (follow-up) — 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, сроках доставки и т.д. Торговый агент должен составить расписание своих последующих контактов с потребителем, во время которых следует убедиться, что все, что связано 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.

Личная продажа и управление отношениями с клиентом

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 долговременных двусторонних взаимовыгодных *взаимоотношений*.

Современные крупные клиенты отдают предпочтение поставщикам, 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 никто даже не пытается координировать. 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”. Торговые агенты таких компаний сосредоточивают свои усилия на “проталкивании” продукции в направлении клиентов, вместо того чтобы выслушивать клиентов и предлагать им варианты решения волнующих их проблем.

Тем не менее все больше компаний осознает, что для того, чтобы получить и удержать заказ, требуется нечто большее, чем просто производить качественную продукцию и требовать от своей службы сбыта продавать как можно больше этой продукции. Чтобы получить и удержать заказ, нужно уметь выслушать клиента, уяснить его потребности и тщательно скоординировать усилия всей компании во имя создания высокой потребительской ценности и налаживания долговременных и прочных отношений с клиентом.

Стимулирование сбыта

Стимулирование сбыта. Кратковременные побудительные меры, поощряющие покупку или продажу товара или услуги.

Зачастую реклама и личная продажа сопровождаются целым рядом мероприятий по стимулированию сбыта. **Стимулирование сбыта** (sales promotion) 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 содержит купон, предоставляющий право на получение скидки размером 1 долл. при покупке кофе Folger. Электронное сообщение от компании *EddieBauer.com* предлагает бесплатную доставку при последующей покупке товара стоимостью свыше 100 долл. Огромная витрина с ящиками Coca-Cola в местном супермаркете призывает покупателей приобретать именно этот напиток. Бизнесмен покупает новый портативный компьютер Compaq и получает к нему бесплатный футляр; семья при покупке нового автомобиля Explorer получает талон на скидку величиной 1 тыс. долл. Магазин столярных и слесарных инструментов получает 10%-ную скидку на переносной набор электроприборов компании *Black & Decker*, если соглашается рекламировать этот товар в местной прессе. Стимулирование сбыта включает в себя широкий спектр средств, призванных породить более быструю или более активную ответную реакцию со стороны рынка.

Быстрый рост стимулирования сбыта

Инструменты стимулирования сбыта используются многими организациями, включая производителей, дистрибьюторов, розничные торговые сети, торговые ассоциации и некоммерческие предприятия. При этом их целевой аудиторией может быть конечный покупатель (*стимулирование потребителя*); бизнес-партнеры (*стимулирование торговли*) и собственный торговый персонал (*стимулирование собственного торгового персонала*). Сегодня многие компании, производящие штучные товары широкого потребления, расходуют на стимулирование сбыта до 74% от общих расходов на маркетинг.²⁶

Стремительному росту расходов на стимулирование сбыта, в особенности на потребительских рынках, способствовал ряд факторов. Во-первых, компании все чаще требовали от менеджеров товарных марок увеличения объема текущих продаж их марок, а стимулирование сбыта является весьма эффективным инструментом быстрого решения этой задачи. Во-вторых, обострение конкурентной борьбы между компаниями привело к тому, что потребители стали все меньше различать конкурирующие торговые марки, а применение конкурентами различных стимулирующих мероприятий позволяет потребителям лучше ориентироваться в их товарах. В-третьих, резкое увеличение стоимости рекламы, чрезмерная насыщенность средств ее распространения и ужесточение законодательных ограничений привели к снижению ее эффективности. И наконец, в-четвертых, розничные торговцы под давлением потребителей требуют от производителей все больших уступок и новых подходов.

Постоянно растущее использование средств стимулирования сбыта привело к *перегрузке стимулированием*, аналогичной возникшей еще раньше *перегрузке рекламой*. Потребители все чаще игнорируют стимулирующие мероприятия, снижая тем самым их эффективность. Производители вынуждены совершенствовать методы стимулирования сбыта, предлагая такие меры, как большая выкупная стоимость купонов, более впечатляющая выкладка товаров на месте продажи или другие оригинальные идеи по стимулированию, резко выделяющие их 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*. Так, *стимулирование потребителей* используется продавцами для повышения объемов продаж на непродолжительный срок либо для захвата сегмента рынка на длительный период. Цель *стимулирования торговли* заключается в том, чтобы стимулировать розничных торговцев расширять ассортимент товаров, более активно рекламировать их, отводить им на прилавках больше места и закупать товар заранее. *Стимулирование торгового персонала* направлено на усиление поддержки с его стороны новых и уже существующих товаров.

Мероприятия по стимулированию сбыта, как правило, используются в сочетании с рекламой, личной продажей или другими инструментами комплекса про-

движения. Так, чтобы получить максимальную отдачу от мероприятий по стимулированию потребителей, необходимо их широко разрекламировать, кроме того, эти мероприятия, в свою очередь, способны повысить эффективность рекламы. Стимулирование торговли и собственного торгового персонала является дополнительным фактором, способствующим повышению эффективности личных продаж.

Вообще говоря, стимулирование сбыта должно способствовать *формированию взаимовыгодных отношений с потребителем*. Оно должно быть направлено, прежде всего, не на кратковременное увеличение объема продаж и не на временный переход от одной торговой марки к другой, а на усиление позиции товара на рынке и на формирование долговременных взаимоотношений с потребителем. Все чаще специалисты по маркетингу стараются избегать “быстрых” кампаний по стимулированию сбыта, основанных на использовании исключительно ценовых акций, и переходят к кампаниям, нацеленным на повышение капитала марки.

Это можно продемонстрировать на примере “маркетинговых программ, основанных на частых покупках”, и так называемых “клубов лояльности”, которые в последние годы растут, как грибы после дождя. Большинство супермаркетов, гостиниц и авиакомпаний сейчас предлагают своим клиентам программы, рассчитанные на постоянных покупателей, постояльцев и авиапассажиров и предоставляющие постоянным клиентам таких компаний ценовые скидки и прочие льготы. Так, компания *Cendant*, которой принадлежат такие гостиничные сети, как *Ramada*, *Days Inn*, *Travelodge*, *Howard Johnson* и *Super 8*, предлагает своим клиентам программу лояльности под названием *TripRewards*. Эта программа ориентирована на базовый рынок компании *Cendant*, состоящий из туристов, которых, тем не менее, трудно отнести к числу слишком частых постояльцев гостиниц.

Разрабатывая свою программу лояльности под названием *TripRewards*, руководители компании *Cendant*, конечно же, отдавали себе отчет в том, что такие гостиничные сети, как *Ramada*, *Days Inn*, *Travelodge* и подобные им, вряд ли могут соперничать с программами лояльности, предлагаемыми такими первоклассными гостиничными сетями, как *Marriott Hotel*, или предложить своим клиентам нечто, равноценное такой элитной программе, как *Starwood Preferred Guest*. Клиентами компании *Cendant* являются в основном люди со скромными доходами, отправляющиеся в туристическую поездку в лучшем случае несколько раз в году. В отличие от бизнесменов, регулярно разъезжающих по командировкам, потенциальные клиенты компании *Cendant* путешествуют не настолько часто, чтобы рассчитывать на полноценное участие в программах лояльности, предлагаемых большинством гостиничных сетей. Поэтому компания *Cendant* создала сеть розничной торговли *TripRewards*, клиенты которой могут зарабатывать баллы для участия в программе лояльности *TripRewards*, совершая обычные повседневные покупки в магазинах этой сети. Участники программы *TripRewards* могут зарабатывать баллы, совершая покупки в магазинах таких компаний розничной торговли, как *J.C. Penney*, *Best Buy*, *FTD Florists*, *CheapTickets.com* и многих других.

Рекламная кампания *Cendant*, проводимая под девизом “Получая больше, ты получаешь настоящее удовольствие”, акцентирует внимание потенциальных

клиентов на увлекательности самого процесса зарабатывания скидок путем совершения повседневных покупок. Низкий порог получения скидки, предусматриваемый программой TripRewards (всего 65 тысяч баллов за неделю проживания в одной из гостиниц *Cendant* по сравнению с 140 тысяч баллов, которые нужно заработать, чтобы провести неделю в какой-либо из гостиниц *Marriott*, в рамках программы лояльности *Marriott Rewards*), означает, что *Cendant* вполне может рассчитывать на лояльность потребителей, которым практически ничего бы не “светило”, если бы они вздумали стать участниками программ лояльности, предлагаемых подавляющим большинством конкурентов компании *Cendant*. В течение первых восьми месяцев с начала реализации программы TripRewards ее участниками стали 2,8 миллиона человек, причем 60% от этого числа впервые в жизни решили воспользоваться услугами одной из гостиничных сетей, принадлежащих компании *Cendant*. Эта компания начинает привлекать к себе внимание более молодых и зажиточных клиентов, которые предпочитают останавливаться в более дорогих номерах и проживать там в течение более продолжительного времени — и которые со временем становятся регулярными клиентами *Cendant*. “Они становятся нашими постоянными клиентами, — говорит управляющий одной из гостиниц *Cendant*. — Заработать большое количество баллов не так уж сложно, а если клиент хотя бы однажды оказывается у нас в гостинице, он не торопится в следующий раз променять нас на *Hilton*.”²⁷

Основные средства стимулирования сбыта

Для достижения целей стимулирования сбыта специалисты используют целый ряд различных средств и инструментов. Предлагаем вам рассмотреть основные из них.

Средства стимулирования потребителей

Основными средствами стимулирования потребителей (*consumer promotion tools*) являются распространение образцов, купоны, возврат наличных денег, премии, рекламные сувениры, награды постоянным клиентам, стимулирование сбыта в местах продажи, конкурсы, лотереи и игры.

Средства стимулирования потребителей. Средства стимулирования сбыта, используемые для того, чтобы привлечь покупателя на сравнительно короткий срок или упрочить долгосрочные отношения с клиентом.

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 к рекламному объявлению в журнале или газете. Распространение образцов считается наиболее эффективным, однако при этом и самым дорогим способом вывода нового товара на рынок. Иногда несколько образцов упаковывают вместе и используют для рекламы других товаров и услуг. Распространение образцов может быть весьма действенным средством стимулирования сбыта. Рассмотрим следующий пример.

Производитель таблеток от боли в горле, компания *Fisherman's Friend* использовала распространение образцов как центральный элемент своей чрезвычайно эффективной программы формирования бренда. Все началось с бесплатной раздачи 250 тысяч образцов таких таблеток на 25 торговых выставках-ярмарках, спортивных соревнованиях и во время проведения других крупных мероприятий, спонсором которых выступала компания *Fisherman's Friend*. К каждому такому образцу прилагалось приглашение посетить Web-сайт *Fisherman's Friend* и принять участие в конкурсе на лучший девиз будущей рекламной кампании "Расскажи другу" (о *Fisherman's Friend*), победитель которого получал автомобиль MINI Cooper. Распространение образцов таблеток *Fisherman's Friend* оказалось чрезвычайно удачным маркетинговым ходом. В год, когда проходила эта кампания, объемы продажи таблеток *Fisherman's Friend* в Соединенных Штатах повысились на 115%, что на 25% превзошло самые смелые ожидания организаторов этой кампании. В конкурсе, проводившемся на Web-сайте *Fisherman's Friend*, приняли участие примерно 5 тысяч человек. Победитель этого конкурса и новоиспеченный владелец автомобиля MINI Cooper Ширли Таккер (Shirley Tucker) из Питтсбурга предложил такой девиз: "Потеряй кашель. Прибери друга". Этот девиз стал одним из слоганов рекламной кампании "Расскажи другу". Оказавшаяся столь успешной кампания по распространению образцов таблеток *Fisherman's Friend* сейчас продолжается на Web-сайте *Fisherman's Friend*, приглашая потребителей подписаться самому и подписать кого-либо из своих друзей на получение бесплатных образцов таблеток *Fisherman's Friend* по почте.²⁸

Купонами называются сертификаты, дающие покупателям возможность сэкономить деньги при покупке определенных товаров. Большинство американских покупателей купоны просто обожают: в прошлом году американские компании распространили среди населения 323 миллиарда купонов средней номинальной стоимостью 1,16 долл. Потребители "отоварили" более 3 миллиардов купонов, что позволило им сэкономить 3,47 млрд. долл.²⁹ Следует отметить, что купоны, прежде всего, позволяют стимулировать продажи зрелых марок либо проводить пробные продажи совершенно новых марок. В последнее время, однако, из-за чрезмерного использования этого способа стимулирования покупатели заметно охладели к купонам, о чем свидетельствует резко снизившееся количество покупок с их использованием. Поэтому сейчас большинство производителей стали намного осторожнее использовать это средство стимулирования сбыта, более тщательно выбирая целевую аудиторию.

Сейчас маркетологи осваивают новые способы раздачи купонов, такие как специальные устройства для выдачи купонов, помещаемые на полках супермаркетов; принтеры, позволяющие распечатывать купоны непосредственно в местах совершения покупок; электронная почта и другие средства связи через Интернет; или даже системы обмена текстовыми сообщениями. Например, рассылка купонов посредством систем обмена текстовыми сообщениями сейчас особенно популярна в Европе, Индии и Японии и постепенно завоевывает популярность в Соединенных Штатах. Компания *American Express* недавно ввела в эксплуатацию систему *Mobile Offers*, которая посредством системы обмена текстовыми сообщениями рассылает

на мобильные телефоны владельцев кредитных карточек American Express (получив их предварительное согласие) “купоны” от местных компаний розничной торговли. А в Университете Южной Флориды местные компании с помощью университетской системы обмена текстовыми сообщениями MoBull Messenger могут рассылать купоны непосредственно на мобильные телефоны студентов, выразивших желание получить такие купоны. Если, например, какая-нибудь местная пиццерия испытывает нехватку покупателей, она может мгновенно выслать купон на покупку пиццы “две по цене одной” студентам, являющимся подписчиками такой системы.³⁰

Возврат наличных денег, или зачетные талоны, похож на купоны, с той лишь разницей, что уменьшение цены происходит после покупки, а не при посещении магазина. Потребитель посылает “подтверждение покупки” производителю, который затем компенсирует часть стоимости покупки почтовым переводом. Например, компания *Toro* в начале сезона провела акцию по стимулированию сбыта своих снегоочистительных машин, предлагая компенсацию в случае, если уровень снежных осадков в районе проживания покупателя окажется ниже среднего. Конкуренты не сумели достаточно оперативно предложить клиентам то же самое, 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, взаимосвязанных между собой (например, зубную пасту с зубной щеткой). Этот способ весьма эффективен — даже больше, чем купоны — для стимулирования кратковременного увеличения объема продаж.

Премиями называются товары, предлагаемые либо бесплатно, либо по очень низкой цене в качестве поощрения за сделанную покупку. В качестве премий может выступать достаточно широкий спектр товаров, начиная с детских игрушек, прилагаемых к другим товарам для детей, и заканчивая телефонными карточками и DVD. Премия может находиться внутри упаковки “основного” товара, прилагаться к упаковке с “основным” товаром или присылаться покупателю по почте. Компания *Kellogg* нередко продает премиальные товары вместе с “основными” товарами. Например, недавно она начала помещать в маркированные особым образом коробки с продуктом *Apple Jacks* бесплатные игрушки из серии *Cars* (прототипами этих игрушек послужили герои одного из диснеевских мультипликационных фильмов). А покупатели продукта *Kellogg Frosted Flakes Cereal & Milk Bars* могут приобрести палатку *Ледниковый период-II: таяние*, вложив в почтовый конверт два символа UPS вместе с чеком на 9,99 долл.

Рекламными сувенирами называются всякие 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 прошлом году американские маркетологи потратили на раздачу рекламных сувениров свыше 18 млрд. долл. Эти расходы выглядят вполне оправданными, поскольку подобное средство доказало свою высокую эффективность. “Лучшие из рекламных сувениров на многие месяцы становятся неизмен-

ными спутниками потребителей, впечатывая название соответствующей торговой марки в их сознание”, — отмечает эксперт по рекламным сувенирам. Результаты одного из недавно проведенных исследований показали, что 71% опрошенных потребителей получили в течение последних 12 месяцев хотя бы один рекламный сувенир. Более трех четвертей из них смогли вспомнить название рекламодателя, указанное на полученном ими рекламном сувенире, и лишь 53,5% смогли вспомнить название рекламодателя, прочитанное ими на прошлой неделе в какой-либо из печатных публикаций.³¹

Поощрение постоянных клиентов — это деньги либо другие награды, предлагаемые постоянным покупателям товаров или услуг соответствующей компании. Например, авиакомпании предлагают “льготные схемы для тех, кто часто летает”, начисляя баллы за расстояние, на которое осуществляется перелет. Пассажир, набравший определенное количество баллов, получает право на приобретение бесплатного билета. Многие супермаркеты выпускают для своих постоянных покупателей специальные карточки, которые позволяют им покупать товары с весьма существенными скидками. В качестве примера можно привести компанию *Office Depot*, которая выпустила для своих постоянных покупателей карточку *Worklife Rewards*. Покупатель, у которого есть такая карточка и который на протяжении трех месяцев потратил в магазинах *Office Depot* не менее 200 долл., имеет право на получение так называемой “подарочной карточки” стоимостью 50 долл., которую он может использовать при совершении будущих покупок в магазинах *Office Depot*.

Стимулирование сбыта в местах торговли осуществляется с помощью различных плакатов и стендов, расположенных прямо в магазинах. Вспомните свое последнее посещение одного из ваших местных магазинов *Safeway*, *Costco*, *CVS* или *Bed Bath & Beyond*. Вполне возможно, что, прохаживаясь вдоль полок с товарами, вы видели рекламные объявления (в виде красочных плакатов и стендов), приглашающие покупателей к специальным столикам, где они могут бесплатно попробовать рекламируемые продукты питания. К сожалению, большинству розничных торговцев не нравится возиться с сотнями изображений, вывесок и плакатов, которые они ежегодно получают от производителей. Производители отреагировали на это, предложив рекламную продукцию более высокого качества и увязав ее с телевизионной и печатной рекламой.

Конкурсы, лотереи и игры дают потребителю шанс случайно или с определенными усилиями выиграть что-нибудь, например деньги, путевки и различные товары. Во время конкурса потребителям предлагают письменно или по телефону ответить на тот или иной вопрос. Результаты конкурса оценивает специальное жюри. Желающие принять участие в лотерее должны просто сообщить свое имя, прислав его 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) впоследствии выиграть приз. Конкурсы среди торгового персонала стимулируют дилеров и продавцов к повышению усилий, направленных на сбыт товаров, поскольку победителю конкурса вручается приз.

Средства стимулирования торговли

Следует отметить, что большая часть (78%) средств, расходуемых на рекламу, идет на стимулирование розничных и оптовых торговцев, а не конечных потребителей (22%).³² Средства стимулирования торговли (trade promotion tools) позволяют убедить розничных и оптовых торговцев выбирать товар данной марки, выделять ему выгодное место на полках своих магазинов, рекламировать его и сбывать потребителям. Хорошее место на полке в наши дни представляет особую ценность, поэтому нередко производителям, желающим его заполучить, приходится соглашаться на существенное снижение цены, предоставлять гарантии возврата товара или давать торговцам товары бесплатно.

Средства стимулирования торговли. Средства стимулирования сбыта, используемые для того, чтобы убедить торговых посредников выбрать товар данной марки, выделить ему выгодное место на полках своих магазинов, разрекламировать его и продать конечным потребителям.

Производители используют несколько средств для стимулирования торговли, включая и многие из средств для стимулирования потребителей — конкурсы, премии, плакаты. Производители также 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 на товар.

Кроме того, производители могут предлагать *компенсацию* (обычно с цены за упаковку товара), если розничный торговец соглашается тем или иным образом рекламировать их товар. Таким образом производитель компенсирует расходы розничного торговца на *рекламу товара* или на организацию специальных *витрин* или выставок в местах его продажи.

Производители нередко также предлагают *бесплатные товары*, например предоставляют лишнюю упаковку розничным продавцам, покупающим товар в определенном количестве, определенного сорта или размера. Кроме того, ими часто предлагаются *деньги 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 ручками, карандашами, календарями, держателями для бумаги, записными книжками, спичечными коробками и пепельницами.

Средства стимулирования промышленных потребителей

Каждый год компании расходуют миллиарды долларов на стимулирование промышленных потребителей. Эти деньги используются для того, чтобы поддерживать деловые контакты, стимулировать продажи, вознаграждать потребителей и усиливать мотивацию торговых работников. Средства для стимулирования **промышленных потребителей** (business promotion tools) во многом совпадают со средствами для стимулирования торговли или потребителей. Мы сосредоточим наше внимание

на двух основных средствах стимулирования промышленных потребителей (или бизнеса) — торговых выставках и коммерческих конкурсах.

Средства стимулирования промышленных потребителей. Средства стимулирования сбыта, используемые для поиска потенциальных клиентов в лице промышленных предприятий, получения заказов от таких клиентов, их вознаграждения и создания надлежащих мотиваций у торговых агентов.

Многие компании и торговые ассоциации для рекламы своих товаров организуют *отраслевые выставки*. Фирмы, продающие товары для той или иной отрасли промышленности, обычно демонстрируют свои товары на отраслевых выставках. Каждый год проводится по нескольку тысяч таких выставок, привлекающих в общей сложности десятки миллионов посетителей. Поставщики получают от выставок множество 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. Отраслевые выставки, кроме всего прочего, дают компаниям возможность найти множество потенциальных клиентов, с которыми не был установлен контакт через торговых представителей и дилеров этих компаний. Около 90% посетителей отраслевых выставок именно там впервые встречаются с торговыми агентами компании.

Во время проведения отраслевых выставок специалисты по промышленному маркетингу нередко расходуют больше 35% своего годового бюджета на рекламу. Некоторые из отраслевых выставок впечатляют своими масштабами. Например, 2500 экспонентов, участвовавших в этом году в Международной выставке потребительской электроники (International Consumer Electronics Show), привлекли свыше 150 тысяч посетителей-специалистов. А вот еще более впечатляющий факт: на отраслевой выставке горнодобывающего и строительного оборудования BAUMA в Мюнхене (Германия) примерно 2800 экспонентов из 47 стран представили новейшую продукцию своих фирм более чем 416 тысячам посетителей из 171 страны.³³

Коммерческие конкурсы проводятся для торговых работников или дилеров и призваны активизировать их усилия по сбыту в течение определенного периода времени. Большинство компаний проводят такие конкурсы среди своих торговых работников ежегодно или даже чаще. Они усиливают мотивацию и выявляют лучших работников, которые получают бесплатные путевки, наличные деньги или призы. Некоторые компании награждают победителей баллами, которые затем можно обменять по выбору на различные призы. Коммерческие конкурсы приносят наибольший эффект, если они увязываются с измеримыми и достижимыми целями (как, например, установление новых или оживление старых связей либо повышение прибыльности).

Разработка программы стимулирования сбыта

Чтобы составить полноценную программу стимулирования сбыта, маркетологам необходимо принять еще несколько важных решений. В начале им следует определить *размер стимула*. Очевидно, что для успеха любой программы необхо-

димо обеспечить определенный минимальный размер стимула. Чем больше стимул, тем больший эффект принесет программа. Кроме того, маркетолог должен установить условия участия в программе. Так, можно допустить к участию всех или только определенные группы людей.

Маркетолог должен решить, как *разрекламировать* и *донести до потребителей* саму программу стимулирования сбыта. Так, купон со скидкой, равной 2 долл., можно вручить покупателю в магазине, вложить в упаковку товара, отправить по почте, переслать через Интернет или напечатать в виде приложения к рекламе, размещаемой в печатных средствах массовой информации. Каждый метод распространения характеризуется своим уровнем охвата потребителей и стоимостью. Все чаще специалисты по маркетингу используют разные носители рекламы в рамках одной кампании. Важную роль играет также *продолжительность кампании по стимулированию*. Если такая кампания непродолжительна, многие потенциальные клиенты (например, те, кто за это время не совершали покупок) могут пропустить ее. Если же она будет излишне затянута, то в определенной мере лишится своего «сиюминутного» эффекта.

Очень важна также *оценка результатов*. Следует, однако, отметить, что многие компании не в состоянии правильно оценить результаты своих программ стимулирования сбыта, а некоторые оценивают их лишь поверхностно. Производители могут прибегнуть к одному из нескольких методов оценки. Самый распространенный заключается в том, чтобы сравнить объем продаж перед началом кампании, во время ее проведения и после ее окончания. Маркетологи должны найти ответы на следующие вопросы. Привлекла ли наша кампания новых клиентов и удалось ли нам продать больше товаров уже имеющимся у нас клиентам? Удастся ли нам удерживать этих новых клиентов и сохранить достигнутый уровень продаж? Оправдаются ли затраты на проведение этой кампании установлением долгосрочных отношений с клиентами и достигнутым повышением объемов продаж?

Очевидно, что стимулирование сбыта играет в рекламной кампании в целом очень важную роль. Чтобы правильно использовать это средство, специалист по маркетингу должен определить цели, которые преследует стимулирование сбыта, выбрать наилучшие инструменты, разработать программу стимулирования, реализовать ее и оценить ее результаты. Более того, программа стимулирования сбыта должна быть тщательно скоординирована с другими элементами рекламного комплекса в рамках программы интегрированных маркетинговых коммуникаций.

Примечания

1. Цитаты и прочая информация заимствованы из следующих публикаций: Jeff O'Heir, "Michael Krasny — IT Sales Innovator", *Computer Reseller News*, November 18, 2002; Ed Lawler, "Integrated Campaign Winner: CDW Computer Centers", *BtoB*, December 9, 2002, p. 20; "CDW Chooses Richardson to Strengthen Customer Focus", *Business Wire*, July 23, 2003, p. 5397; Scott Campbell, "CDW Snags Companywide Cisco Premier Status", *CRN*, April 12, 2004, p. 12; Chuck Salter, "The Soft Sell", *Fast Company*, January 2005, pp. 72–73; "CDW Corporation", *Hoover's Company Records*, May 15, 2006, p. 16199; Mike Hughlett, "Results Boost CDW's Shares", *Knight Ridder Tribune Business News*, April 26, 2006, p. 1; и www.cdw.com, September 2006.

2. Цитата из статьи Laurence Zuckerman, "Selling Airplanes with a Smile", *New York Times*, February 17, 2002, p. 3.2. См. также Joann Muller, "7 Digital 7", *Forbes*, June 21, 2004, p. 117; и Perry Flint, "What Will They Do for an Encore?", *Air Transport World*, March 2006, pp. 22–25.
3. См. "Lear Corp. Honored by GM as Supplier of the Year", *St. Charles County Business Record*, May 10, 2006, p. 1; Andy Cohen, "Top of the Charts: Lear Corporation", *Sales & Marketing Management*, July 1998, p. 40; и "Lear Corporation", *Hoover's Company Records*, May 15, 2006, p. 17213.
4. "Selling Power 500", этот материал получен на Web-сайте www.sellingpower.com/sp500/index.asp, October 2006.
5. Подробнее об этом и других методах определения численности торгового персонала читайте в книге William L. Cron and Thomas E. DeCarlo, *Sales Management*, 9th ed. (New York: John Wiley & Sons, 2006), pp. 84–85.
6. Roy Chitwood, "Making the Most Out of Each Outside Sales Call", February 4, 2005, этот материал получен на Web-сайте <http://seattle.bizjournals.com/seattle/stories/2005/02/07/smallb3.html>; и "The Cost of the Average Sales Call Today Is More Than \$400", *Business Wire*, February 28, 2006.
7. Carol Crol, "Telemarketing Team Rings Up Sales for Avaya", *BtoB*, October 10, 2005, p. 34.
8. См. Martin Everett, "It's Jerry Hale on the Line", *Sales & Marketing Management*, December 1993, pp. 75–79. См. также Terry Arnold, "Telemarketing Strategy", *Target Marketing*, January 2002, pp. 47–48.
9. Этот материал заимствован из статьи Chuck Salter, "The Soft Sell", *Fast Company*, January 2005, pp. 72–73. См. также "Minding Our Business", *Multichannel Merchant*, March 2006, p. 1.
10. William F. Kendy, "No More Lone Rangers", *Selling Power*, April 2004, pp. 70–74. См. также Michelle Nichols, "Pull Together — Or Fall Apart", *BusinessWeek Online*, December 2, 2005, этот материал получен на Web-сайте www.businessweek.com.
11. "Customer Business Development", этот материал получен на Web-сайте www.pg.com/jobs/jobs_us/work_we_offer/advisor_overview.jhtml?sl=jobs_advisor_business_development, September 2006.
12. Приведенные в этом разделе цитаты и прочая информация о выдающихся торговых агентах заимствованы из следующих публикаций: Geoffrey Brewer, "Mind Reading: What Drives Top Salespeople to Greatness?", *Sales & Marketing Management*, May 1994, pp. 82–88; Andy Cohen, "The Traits of Great Sales Forces", *Sales & Marketing Management*, October 2000, pp. 67–72; Julia Chang, "Born to Sell?", *Sales & Marketing Management*, July 2003, pp. 34–38; Henry Canaday, "Recruiting the Right Stuff", *Selling Power*, April 2004, pp. 94–96. См. также Tom Andel, "How to Cultivate Sales Talent", *Official Board Markets*, April 23, 2005, pp. 14–16; и Kevin McDonald, "Therapist, Social Worker or Consultant?", *CRN*, December 2005–January 2006, p. 24.
13. Robert Klein, "Nabisco Sales Soar after Sales Training", *Marketing News*, January 6, 1997, p. 23; и Geoffrey James, "The Return of Sales Training", *Selling Power*, May 2004, pp. 86–91. См. также Anita Sirianni, "How to Build a Sales Training Program That Actually Improves Performance", *Proofs*, January 2005, pp. 66–68.
14. David Chelan, "Revving Up E-Learning to Drive Sales", *EContent*, March 2006, pp. 28–32; и "E-Learning Evolves Into Mature Training Tool", *T+D*, April 2006, p. 20.
15. Из David Chelan, "Revving Up E-Learning to Drive Sales", *EContent*, March 2006, pp. 28–32; и "International Rectifier Drives Sales with Global E-Learning Initiative", GeoLearning case study, этот материал получен на Web-сайте www.geolearning.com/main/customers/ir.cfm, June 2006.
16. См. *Dartnell's 30th Sales Force Compensation Survey*, Dartnell Corporation, August 1999; и Galea "2006 Compensation Survey", *Sales & Marketing Management*, May 2006, pp. 30–35.
17. См. Henry Canaday, "How to Increase the Times Reps Spend Selling", *Selling Power*, March 2005, p. 112; George Reinfeld, "8 Tips to Help Control the Hand of Time", *Printing News*, January 9, 2006, p. 10; и David J. Cichelli, "Plugging Sales 'Time Leaks'", *Sales & Marketing Management*, April 2006, p. 23.

18. См. Gary H. Anthes, "Portal Powers GE Sales", *Computerworld*, June 2, 2003, pp. 31–32. См. также Betsy Cummings, "Increasing Face Time", *Sales & Marketing Management*, January 2004, p. 12; и David J. Cichelli, "Plugging Sales 'Time Leaks'", *Sales & Marketing Management*, April 2006, p. 23.
19. Подробное обсуждение вопросов автоматизации работы торгового персонала приведено в майском (2005) выпуске *Industrial Marketing Management*, который целиком посвящен этим вопросам.
20. Irwin Speizer, "Incentives Catch on Overseas, But Value of Awards Can Too Easily Get Lost in Translation", *Workforce Management*, November 21, 2005.
21. Более подробную информацию об инвестициях в службу сбыта можно найти в статье Tim Lukes and Jennifer Stanley, "Bringing Science to Sales", *Marketing Management*, September–October 2004, pp. 36–41.
22. Цитаты из статей Bob Donath, "Delivering Value Starts with Proper Prospecting", *Marketing News*, November 10, 1997, p. 5; и Bill Brooks, "Power-Packed Prospecting Pointers", *Agency Sales*, March 2004, p. 37. См. также презентацию аудиослайдов, подготовленную Майком Триггом (Mike Trigg) и другими, "Best Practices for Sales Prospecting", Salesforce.com User & Development Conference 2005, этот материал получен на Web-сайте www.spoke.com/bestpractices, April 2006.
23. Цитаты и прочая информация заимствованы из следующих публикаций: Dana Ray, "Are You Listening?", *Selling Power*, October 2004, pp. 24–27; Erin Stout, "Throwing the Right Pitch", *Sales & Marketing Management*, April 2001, pp. 61–63; Betsy Cummings, "Listening for Deals", *Sales & Marketing Management*, August 2005, p. 8; и William F. Kendy, "Learning to Listen", *Selling Power*, July–August 2006, p. 25. См. также Geoffrey James, "Solution Selling", *Selling Power*, May 2006, pp. 45–48.
24. Betsy Cummings, "Listening for Deals", *Sales & Marketing Management*, August 2005, p. 8.
25. Заимствовано из статьи Rebecca Aronauer, "Looking Good", *Sales & Marketing Management*, April 2006, pp. 41–45.
26. *2005 Trade Promotion Spending & Merchandising Industry Study* (Cannondale Associates, Wilton, CT, May 2006), p. 13.
27. Заимствовано из статьи Mike Beirne, "Scoring Points, Having Fun", *Brandweek*, October 18, 2004, pp. 18–19. См. также Jessica Mintz, "Travel Watch", *Wall Street Journal*, March 15, 2005, p. D5.
28. "Casting the Net Wider", *Candy Industry*, February 2005, p. 24; Damian J. Troise, "Fisherman's Friend Coughs Up MINI Cooper for Slogan Contest Winner", *Knight Ridder Tribune Business News*, February 25, 2005, p. 1; и www.fishermanfriendusa.com, материал, полученный в августе 2006 года.
29. См. Betsy Spethmann, "Clipping Slows", *Promo Magazine*, April 1, 2006; и Direct Marketing Association, "The DMA 2006 Statistical Fact Book", June 2006, p. 90.
30. См. Leo Jacobson, "Coupons on the Go", *Incentive*, February 2005, p. 16; и Aman Batheja, "Show Your Text Message, Get a Discount", *Knight Ridder Tribune Business News*, April 22, 2006, p. 1.
31. См. "Promotional Products — Impact, Exposure, and Influence" на Web-сайте Promotional Products Association International, www.prai.org, материал получен в мае 2006 года; и Stacey Burling, "Your Logo Sells Here", *Philadelphia Enquirer*, May 31, 2006, этот материал получен на Web-сайте www.philly.com/mld/philly/business/14702529.htm.
32. *2005 Trade Promotion Spending & Merchandising Industry Study* (Cannondale Associates, Wilton, CT, May 2006), p. 13.
33. См. "Nearly Half a Million Attend Bauma Trade Show", *Pit & Quarry*, May 2004, p. 16; и "Record Breaking 2006 International CES Reflects Strength of Computer Technology Industry", пресс-релиз на Web-сайте Consumer Electronics Association, www.cesweb.org, January 8, 2006.

ГЛАВА 17 Прямой и интерактивный маркетинг: формирование непосредственных отношений с клиентами

**ИЗУЧИВ ЭТУ ГЛАВУ, ВЫ
ДОЛЖНЫ УМЕТЬ:**

1. дать определение прямого маркетинга и объяснить его преимущества для клиентов и компаний;
2. перечислить и описать основные формы прямого маркетинга;
3. объяснить, как компании реагируют на появление Интернета и других мощных новых технологий разработки стратегий интерактивного маркетинга и как эти стратегии приносят выгоду покупателям и продавцам;
4. объяснить, как компании осуществляют на практике интерактивный маркетинг с целью прибыльной доставки своим клиентам повышенной потребительской ценности;
5. кратко описать государственную политику и этические проблемы, связанные с реализацией прямого маркетинга.

ВВОДНЫЙ ОБЗОР ОСНОВНЫХ КОНЦЕПЦИЙ

Из предыдущих трех глав вы узнали, как информация о потребительской ценности товаров и услуг доводится до сведения потенциальных клиентов посредством интегрированных маркетинговых коммуникаций (ИМК). Кроме того, вы познакомились с четырьмя элементами комплекса маркетинговых коммуникаций — рекламой, связями с общественностью, личной продажей и стимулированием сбыта. В этой главе мы рассмотрим последний элемент ИМК — прямой маркетинг и, в частности, наиболее динамично развивающуюся форму прямого маркетинга — интерактивный (или электронный) маркетинг. По сути, прямой маркетинг можно рассматривать как нечто большее, чем просто один из инструментов коммуникаций. Во многих отношениях он представляет собой целостный маркетинговый подход — неразрывное сочетание каналов коммуникации и распределения. Изучая эту главу, нужно помнить о следующем: несмотря на то что прямой маркетинг рассматривается здесь как отдельный инструмент, он должен быть тщательно интегрирован с другими элементами комплекса продвижения.

Чтобы задать общий тон обсуждению проблем прямого и интерактивного маркетинга, рассмотрим пример компании *Dell Computer* — крупнейшей в мире компании, занимающейся непосредственной продажей компьютерных систем, и крупнейшего в мире производителя персональных компьютеров. Спросите у любого из сотрудников *Dell Computer*, чему именно обязана эта компания своими невероятными успехами, и каждый из них наверняка ответит вам, что этот успех объясняется использованием так называемой “модели прямого маркетинга Dell” (*Dell Direct Model*) — модели, которая начинается с установления непосредственных отношений с клиентами и заканчивается впечатлениями, которые клиенты получают, пользуясь продукцией и услугами этой компании. Вот что говорит по этому поводу один аналитик: “Никто в мире еще не придумал лучшего способа производить, продавать и поставлять персональные компьютеры, чем способ, используемый компанией *Dell Computer*, и никому в мире еще не удалось применить на практике модель прямого маркетинга лучше, чем это удается *Dell Computer*”.

Когда в 1984 году 19-летний Майкл Делл (Michael Dell) устроил в своей комнате в общежитии колледжа магазин по продаже персональных компьютеров, не много нашлось людей, считающих, что у него есть шансы на успех. В то время большинство производителей компьютеров продавали свой товар через мощную сеть могущественных дистрибьюторов и реселлеров. И даже когда корпорация *Dell Computer*, оперившись, начала расти, конкуренты и другие представители компьютерной индустрии все еще смеялись над концепцией "заказов почтой" в компьютерном маркетинге. По их мнению, покупателям компьютеров необходимы были консультация и возможность поддержать товар в руках, что могли предоставить только магазины с полным спектром услуг. И тем не менее молодому Майклу Деллу удалось доказать, что скептики ошибались. Чуть больше двадцати лет ему понадобилось, чтобы превратить свой домашний бизнес, основанный на почтовом оформлении заказов, в процветающую компьютерную империю стоимостью 56 млрд. долл.

Сегодня *Dell Computer* является не только крупнейшим в мире продавцом компьютерных систем, использующим прямой маркетинг, но и самым быстро развивающимся производителем компьютеров. В Соединенных Штатах это "номер один" в области продаж настольных персональных компьютеров, "номер один" в области продаж "лэптопов" и серверов и "номер два" в области продаж принтеров. По сути, *Dell Computer* безраздельно доминирует на рынке персональных компьютеров в Соединенных Штатах. Доля рынка, принадлежащая *Dell Computer*, сейчас составляет 33,5%, тогда как доля рынка, принадлежащая "номеру два" — компании *Hewlett-Packard*, — составляет 19,4%, а доля рынка, принадлежащая "номеру три" — компании *Gateway*, — составляет лишь 6,1%. Среднегодовая прибыль инвесторов *Dell Computer* за последние десять лет составила 39%, что является наилучшим показателем среди всех компаний, входящих в число Fortune 100. С тех пор как менее чем 20 лет тому назад *Dell Computer* была преобразована в открытое акционерное общество, рыночная стоимость акций этой компании выросла на 28 000%!

В чем же секрет столь ошеломляющего успеха? Любой сотрудник *Dell Computer* без колебаний ответит: все дело в принципиально новой модели ведения бизнеса — модели прямого маркетинга. "Мы пользуемся предельно понятной моделью ведения бизнеса, — говорит Майкл Делл, 41-летний основатель и председатель совета директоров *Dell Computer*. — Никто не сомневается в том, что именно составляет предложение ценности нашей компании, что именно предлагает клиентам наша компания и почему клиенты так ее любят". Отраслевой аналитик вполне согласен с этим утверждением: "Нет лучшего способа производить, продавать и поставлять персональные компьютеры, чем способ, используемый *Dell Computer*, и никто не реализует эту модель прямого маркетинга лучше, чем *Dell Computer*".

Внедрение прямого маркетинга *Dell Computer* привело к увеличению потребительской ценности за счет непревзойденной комбинации таких компонентов, как ориентация товара на конкретного потребителя, низкая цена, быстрая доставка и отличный сервис. Покупатель может позвонить представителю *Dell Computer* утром в понедельник по телефону 1-800-Buy-Dell или обратиться на Web-сайт www.dell.com и заказать отвечающий последнему слову техники компьютер, собранный в соответствии с его личными запросами, а уже в среду заказ будет доставлен к двери его дома — и все это на 10–15% дешевле, чем у конкурентов. Кроме того, *Dell Computer* предоставляет высококвалифицированное обслуживание и послепродажную поддержку своего товара. Как следствие в своей отрасли корпорация твердо держится среди лидеров по надежности и качеству обслуживания продукции, а ее покупатели — среди наиболее удовлетворенных в своих запросах.

Те, кто покупают компьютеры торговой марки *Dell*, получают именно то, чего им хотелось. Первоначально идея Майкла Делла заключалась в том, чтобы обслуживать отдельных покупателей, позволяя им дешево и по своему усмотрению комплектовать заказанные компьютеры с теми или иными дополнительными возможностями. Однако, как оказалось,

подобный индивидуальный подход вызывает большой интерес и у корпоративных заказчиков: ведь *Dell* может без проблем собрать компьютер в соответствии с конкретными требованиями и условиями. Как правило, *Dell* устанавливает на своих компьютерах то программное обеспечение, которое требует заказчик, и даже наклеивает на системные блоки инвентарные номера, чтобы каждый индивидуально собранный компьютер был доставлен конкретному заказчику прямо в его кабинет. В результате свыше 85% продаж продукции *Dell Computer* приходится на больших корпоративных заказчиков, государственные организации и учебные заведения.

Прямые продажи повышают эффективность самих продаж и снижают расходы, что в конечном счете приводит к снижению цены для покупателя. Поскольку *Dell* собирает компьютеры на заказ, в ее списках компонентов для индивидуальных изменений есть практически все. Общение с покупателями напрямую помогает компании мгновенно реагировать на изменение спроса, и потому корпорация не знает, что значит быть затоваренной никому не нужными компьютерами. Благодаря методу прямых продаж корпорация избавлена от необходимости платить дилерам, так что в итоге затраты *Dell* в среднем на 12% ниже, чем у основного ее конкурента.

В *Dell* знают, что время — деньги, и потому вся корпорация «охвачена стремлением к скорости». *Dell* уже давно является примером производства товаров точно в срок и эффективного управления сетью распространения продукции. Помимо этого, корпорация освоила тонкости современной сверхскоростной электронной торговли, и эта комбинация делает *Dell* гибким и очень быстрым оператором рынка. По мнению специалистов, «В корпорации *Dell* под «скоростью» понимают выжимание драгоценных секунд на каждом этапе процесса, начиная с момента принятия заказа и заканчивая получением живых денег». Благодаря прямым поставкам обычная сделка купли-продажи приносит корпорации нужную сумму меньше чем за сутки, в то время как конкурирующие фирмы, торгующие в основном через дилеров, тратят на это 35 дней или даже больше.

Результат такой ошеломляющей скорости — высокая степень удовлетворения покупателей и снижение цены на единицу товара. Например, покупатель, как правило, вне себя от радости, если обнаруживает, что заказанный им компьютер доставлен уже через 36 часов с момента оформления заказа. Не заказывая комплектующие до оформления заказа на компьютер, *Dell* может выиграть на их постоянном удешевлении. В среднем используемые корпорацией комплектующие оказываются на 60 дней новее комплектующих, используемых конкурентами; стало быть, они на 60 дней... раньше подешевеют. Это дает *Dell* 6%-ную маржу в прибыли только на покупке комплектующих.

Как вы, наверное, догадались, конкуренты уже не посмеиваются над представлениями Майкла Делла о будущем. Более того, многие компании — и те, которые являются конкурентами *Dell*, и те, которые таковыми не являются — скрупулезно изучают модель прямого маркетинга *Dell Computer*. «Каким-то способом *Dell* удалось добиться высокой гибкости и динамизма, встроив эти качества в свою ДНК. Использовать стратегию прямого маркетинга в своей повседневной деятельности для *Dell Computer* — все равно что дышать воздухом или пить воду, — говорит главный исполнительный директор другой компании, входящей в перечень *Fortune 500*, который недавно наведался в штаб-квартиру *Dell Computer*, чтобы как можно ближе ознакомиться с опытом этой компании и применить ее опыт в деятельности собственной компании. — Я пытаюсь выпить как можно больше воды вместе с ними».

Вместе с тем по мере расширения бизнеса *Dell Computer*, сопровождающегося замедлением темпов роста продаж персональных компьютеров в целом, модель прямого маркетинга *Dell Computer* подвергается серьезным испытаниям. После многолетнего процветания компьютерного бизнеса темпы роста *Dell Computer* в последнее время начали замедляться. Несмотря на то что эта компания по-прежнему доминирует в сфере продажи

персональных компьютеров, серверов и периферийных устройств промышленным компаниям, попытки *Dell Computer* продавать более широкий ассортимент высокотехнологичных продуктов потребительской электроники конечным пользователям не приносят желаемых результатов. Некоторые аналитики предполагают, что хваленая модель прямого маркетинга *Dell Computer* может не срабатывать в случае продажи телевизоров с жидкокристаллическим экраном, мобильных устройств, MP3-плееров, цифровых фотоаппаратов и прочих персональных цифровых устройств, т.е. товаров, которые потребители желают повертеть в руках и, возможно, даже проверить в действии, и лишь после этого покупать. Вообще говоря, чтобы поддержать, так сказать, потребительскую сторону своего бизнеса, *Dell* планирует ввести в строй ряд новых магазинов.

Замедление темпов роста вызвало у некоторых аналитиков вполне естественный вопрос: "Хватит ли в бензобаке компании *Dell Computer* горючего, чтобы добраться до конца намеченного ею пути?" (Очевидно, имеется в виду известный лозунг *Dell Way* — "*Dell* выбирает собственный путь". — *Примеч. пер.*) "Подобная постановка вопроса неуместна", — отвечает руководство *Dell Computer*. Конечно, период самых высоких темпов роста для *Dell* уже миновал. Трудно рассчитывать, что компания с годовым объемом продаж, составляющим 56 млрд. долл., будет демонстрировать темпы роста, присущие скорее амбициозным новичкам. Но *Dell* продолжает доминировать на рынках персональных компьютеров, тогда как другим компаниям надо еще хорошенько попотеть, чтобы превзойти "разочаровывающие" темпы роста, которые эта компания демонстрирует в настоящее время (в прошлом году объем продаж *Dell Computer* повысился на 13,6%, а прибыль — на 17,4%). "Мы по-прежнему демонстрируем замечательные показатели роста", — говорит главный исполнительный директор *Dell Computer* Кевин Роллинз (Kevin Rollins). "Наша модель прямого маркетинга по-прежнему себя оправдывает", — соглашается с ним Майкл Делл. "Мы не променяем нашу модель прямого маркетинга ни на какую другую! — продолжает он. — За последние десять лет наши объемы продаж выросли в 15 раз, а доходы и цена акций — почти в 20 раз. Не так уж плохо, не правда ли?"

С такими фактами не поспоришь, и достижения Майкла Делла следует признать выдающимися. Неуклонно следуя своим принципам, этот сравнительно молодой (всего 41 год!) руководитель создал одну из самых успешных компаний в мире. Он стал одним из самых богатых людей в мире (его личное состояние оценивается в 17 млрд. долл.).¹

Многие из маркетинговых средств, изученных нами в предыдущих главах, разработаны в контексте *массового маркетинга*: удовлетворение всех потребителей с использованием стандартных методов продвижения и продажи. Сегодня же, следуя тенденциям все более и более узкой ориентации и даже индивидуального маркетинга, все больше компаний прибегают к *прямому маркетингу*, используя его в качестве основного (или дополнительного) направления маркетинговой деятельности. Все больше компаний обращаются к *прямому маркетингу*, чтобы с его помощью добиться более эффективного выхода на целевых потребителей и создания более прочных, индивидуализированных отношений с ними. В этом разделе мы исследуем сущность, роль и основные тенденции развития прямого маркетинга.

Прямой маркетинг. Маркетинг, использующий различные средства коммуникаций для непосредственного общения с тщательно отобранными индивидуальными потребителями, рассчитанного на обеспечение немедленной реакции и формирование долговременных отношений с клиентами компании.

Прямой маркетинг (direct marketing) предполагает установление непосредственных связей с тщательно отобранными индивидуальными потребителями, рассчитанное на обеспечение немедленной реакции и формирование долговременных отношений с клиентами компании. Компании, исповедующие принцип прямого маркетинга, налаживают непосредственное общение со своими клиентами — зачастую на строго индивидуальной, интерактивной основе. Используя подробнейшие базы данных, они адаптируют свои маркетинговые предложения и коммуникации к потребностям тщательно отобранных сегментов или даже индивидуальных покупателей.

Помимо формирования имиджа торговой марки и отношений с клиентами, компании, использующие принцип прямого маркетинга, постоянно стремятся получить прямой, быстрый и поддающийся измерению отклик покупателя. Например, *Dell Computer* взаимодействует со своими клиентами напрямую по телефону или на своем Web-сайте, создавая системы, соответствующие индивидуальным потребностям каждого из клиентов. Покупатели делают заказы прямо в *Dell Computer*, затем заказанную технику быстро и эффективно доставляют им домой или в офисы.

Новая модель прямого маркетинга

Первые специалисты прямого маркетинга (компании, торгующие по каталогам, использующие почту и телефон) собирали имена покупателей и продавали им товары в основном с помощью почты или телефона. Сейчас при активном использовании технологий баз данных и новых мультимедийных компьютеров, модемов, факсов, электронной почты, Интернета и интерактивных услуг возможны все более изощренные методы прямого маркетинга. Доступность и приемлемая стоимость этих методов изрядно увеличили количество сторонников прямого маркетинга. По словам главы Ассоциации прямого маркетинга (Direct Marketing Association), “отмечаемое в последние годы бурное развитие Интернета и расширение возможностей технологий баз данных обеспечили стремительный рост популярности прямого маркетинга и произвели настоящий переворот в наших представлениях о том, чем является в действительности прямой маркетинг, кем и как он используется”².

В предыдущих главах мы уже упоминали о прямом маркетинге, говоря о каналах распределения нулевого уровня, т.е. о тех каналах, по которым товары реализуются без посредников. Мы также упоминали об этой разновидности маркетинга, рассматривая комплекс продвижения. Мы выяснили, что персональная продажа предполагает общение с потребителями напрямую. Фактически прямой маркетинг предполагает использование обеих этих форм.

Большинство компаний до сих пор используют прямой маркетинг лишь в качестве дополнительного канала распределения или средства общения со своими потребителями. Так, автомобиль Lexus в основном распространяется через сеть высококвалифицированных продавцов, а рекламные сообщения о преимуществах этой марки размещаются в средствах массовой информации, но для поддержки этих традиционных форм продажи и продвижения компания активно использует

и прямой маркетинг. Для этого она рассылает разнообразные видео- и печатные материалы своим потенциальным потребителям по почте. Кроме того, все последние новости и массу другой полезной информации (технические характеристики автомобиля, цены, местонахождение дилеров) можно узнать на Web-сайте компании (www.lexus.com). По аналогичной схеме работает *Barnes & Noble*, распространяя свои товары через крупные книжные магазины и не отказываясь при этом от электронной торговли. Компания *Compaq Computer* активно рекламируется в традиционных средствах массовой информации и продает свою продукцию через посредников, но это не мешает ей использовать инструменты прямого маркетинга — телемаркетинг и Интернет. Большинство универмагов, чтобы увеличить объем продаж, рассылают свои каталоги потребителям.

Тем не менее для многих компаний прямой маркетинг — это гораздо больше, чем просто дополнительный канал распределения или средство общения с потребителями. Для них прямой маркетинг — особенно его новые формы, интерактивный маркетинг и электронная торговля — новая и совершенно самостоятельная форма организации предпринимательской деятельности. Эта новая модель прямого маркетинга коренным образом меняет сам образ мышления, наше представление об отношениях между поставщиком и потребителем, а также о методах повышения эффективности этих отношений.

Хотя до сих пор большинство компаний используют прямой маркетинг и Интернет в качестве лишь дополнительных инструментов маркетинга, есть и такие компании, которые всю свою деятельность строят на этих новых технологиях. Например, *Dell Computer*, *Amazon.com*, *eBay* и *GEICO* сформировали на основе прямого маркетинга весь свой подход к ведению бизнеса.

Развитие и преимущества прямого маркетинга

Прямой маркетинг превратился в самую быстрорастущую форму маркетинга. Согласно данным, которые приводит Ассоциация прямого маркетинга, в прошлом году американские компании потратили на прямой маркетинг 161 млрд. долл., что составляет, ни много ни мало, 48% от совокупных расходов на рекламу в Соединенных Штатах. По некоторым оценкам, эти расходы на прямой маркетинг обеспечили объем продаж, составляющий 1,85 трлн. долл. или около 7% от совокупного объема продаж в экономике Соединенных Штатов. Следует отметить, что объемы продаж, обеспечиваемые прямым маркетингом, растут быстрыми темпами. По оценкам Ассоциации прямого маркетинга, объемы продаж, обеспечиваемые прямым маркетингом, будут ежегодно увеличиваться на 6,4% вплоть до 2009 года. Для сравнения укажем, что предполагаемые годовые темпы роста совокупного объема продаж в Соединенных Штатах составляют 4,8%.³

Прямой маркетинг продолжает становиться все более Web-ориентированным, а самая быстрорастущая доля расходов на прямой маркетинг и объем продаж, связанных с прямым маркетингом, приходится на Интернет-маркетинг. На Интернет в настоящее время приходится лишь около 16% объема продаж, связанных с прямым маркетингом. Однако, согласно прогнозам Ассоциации прямого маркетинга,

в течение следующих пяти лет расходы на Интернет-маркетинг будут расти со скоростью 18% в год, т.е. в три раза быстрее, чем расходы, приходящиеся на другие способы прямого маркетинга. Продажи посредством Интернета будут расти со скоростью 12,6% в год.

Прямой маркетинг, используемый как единственная модель ведения бизнеса или как дополнение к более широкому интегрированному маркетинговому комплексу, обеспечивает немало преимуществ и для покупателей, и для продавцов.

Выгоды для покупателей

Прямой маркетинг привлекателен для покупателей во многих отношениях. Покупки на дому удобны, не требуют беготни по магазинам, не вынуждают покупателей терять время в дорожных “пробках” и искать место для парковки автомобиля. Они позволяют покупателю делать выбор из большего количества торговых компаний. Не покидая пределов собственного дома или офиса, в любое время дня и ночи покупатель может сравнить товары, просматривая электронные каталоги или изучая предложения различных компаний в Интернете, а затем заказать необходимые ему товары. Промышленные покупатели получают возможность ознакомиться с интересующими их товарами и услугами, не теряя время на ожидание и контакты с торговыми агентами.

Прямой маркетинг зачастую обеспечивает более широкий выбор товаров и облегчает доступ к ним. Не имеющие физических границ кибернетические магазины предлагают практически неограниченный ассортимент товаров. Например, изготавливая компьютеры на заказ и продавая их напрямую (т.е. без посредников), компания *Dell Computer* может предложить своим покупателям тысячи вариантов конфигурации персонального компьютера (возможны и варианты, предложенные самими покупателями), т.е. во много раз больше вариантов, чем могут предложить компании, продающие уже собранные персональные компьютеры в обычных магазинах. Попробуйте сравнить огромный ассортимент товаров, предлагаемый Web-магазинами, с гораздо более скудным ассортиментом их коллег, продающих товары в обычных магазинах. Посетите, например, Web-сайт *vulbs.com*, “лучший специализированный Web-магазин по продаже осветительных приборов” — и вы тотчас же получите доступ к любым мыслимым видам осветительных приборов: обычных ламп накаливания, флуоресцентных ламп, проекционных ламп, хирургических ламп, автомобильных ламп и т.п. Никакой “физический” магазин не сможет обеспечить вам мгновенный доступ к такому широкому ассортименту товаров.

Помимо широкого выбора товаров и посредников, Интернет позволяет покупателям получить о них более полную информацию сравнительного характера. Тщательно разработанный каталог или Web-сайт содержит много полезной информации, представленной в удобной форме, объем которой не соизмерим с теми сведениями, которые можно получить при общении с представителем компании. Например, на сайте *Amazon.com* можно найти гораздо больше информации, чем большинство из нас вообще в состоянии “переварить”, начиная с перечней наподобие “10 лучших товаров”, подробнейших описаний товаров, а также обзоров мнений

экспертов и непосредственных пользователей товаров и заканчивая рекомендациями, базирующимися на предыдущих покупках клиентов. А каталоги *Sears* представляют собой настоящий кладезь информации о товарах и услугах, предлагаемых этой сетью магазинов розничной торговли. Наверное, вы удивитесь, увидев в магазине торгового представителя *Sears*, обращающегося за помощью к каталогу, когда кому-либо из покупателей требуется дать совет относительно того или иного товара или услуги.

Наконец, благодаря прямому маркетингу покупатель получил возможность, общаясь с продавцом по телефону или посредством соответствующего Web-сайта, формировать именно такую конфигурацию информации, товаров или услуг, которая ему требуется, и тотчас же оформлять заказ на эту конфигурацию. Кроме того, прямой маркетинг обеспечивает потребителям большую степень контроля: потребители сами решают, какие каталоги просматривать и на какие Web-сайты обращаться.

Выгоды для продавцов

Прямой маркетинг приносит выгоду и самим производителям. Его роль в развитии маркетинга отношений просто неоценима. Маркетологи могут приобрести перечень адресов практически любой группы потребителей (начиная от миллионеров и молодых родителей и заканчивая левшами и выпускниками вузов). Благодаря этому они могут персонализировать свои предложения и оформить их в соответствии с требованиями своих клиентов. Пользуясь современными технологиями, специалист по прямому маркетингу может выбрать небольшую группу или даже отдельного покупателя, подготовить маркетинговое предложение, учитывая именно их потребности и желания, и отправить это предложение по индивидуальным средствам связи.

Кроме того, для продавцов прямой маркетинг является относительно дешевой, эффективной и быстродействующей альтернативой выходу на интересующие их рынки. Быстрое развитие прямого маркетинга наблюдается в сфере промышленного маркетинга. Частично это объясняется реакцией на постоянно растущие затраты, связанные с маркетингом на основе торгового персонала. Когда средняя величина затрат на один коммерческий визит приближается к 400 долл., к таким визитам следует прибегать лишь в случае крайней необходимости (например, когда речь идет об особо важных клиентах или особо выгодных сделках). Более дешевые средства осуществления контактов, такие как телемаркетинг, прямое обращение по почте и корпоративные Web-сайты, зачастую оказываются более выгодными с экономической точки зрения. Аналогично прямой маркетинг в Интернете характеризуется более низкими издержками, более высокой эффективностью и быстродействием при выполнении канальных и логистических функций, таких как обработка заказов, управление товарно-материальными запасами и доставка. Компании, деятельность которых основывается на использовании модели прямого маркетинга (например, *Amazon.com* и *Dell Computer*), экономят средства на эксплуатации магазинов и на сопряженных с этим затратах на аренду, страхование и оплату коммунальных услуг, что, конечно же, сказывается на цене предоставляемых ими товаров и услуг.

Интерактивный маркетинг также обеспечивает более высокую гибкость, позволяя продавцу постоянно вносить коррективы в свою деятельность. Например, после того как вы напечатали и разослали своим клиентам бумажный каталог, уже нельзя вносить какие-либо изменения в перечень товаров, цен и в другие атрибуты каталога, пока вы не отпечатаете и не разошлете следующий вариант каталога. В то же время электронный каталог можно изменять практически непрерывно, внося необходимые коррективы в ассортимент товаров, цены и скидки в соответствии с быстро меняющимися условиями рынка. Так, прикладная программа DING!, разработанная специалистами авиакомпании *Southwest Airlines*, использует гибкость и оперативность, присущую Интернету, для мгновенного информирования клиентов этой авиакомпании об очередных скидках и снижении тарифов.⁴

Когда Джим Джейкобс (Jim Jacobs) слышит звук “динь-динь”, издаваемый его настольным компьютером, он понимает, что речь идет об очередных скидках и снижении тарифов, например о возможности купить билет не за 122 долл. (которые он уплатил недавно за перелет рейсом авиакомпании *Southwest Airlines* из Тампы в Балтимор), а гораздо дешевле. По несколько раз на день *Southwest Airlines* рассылает Джейкобсу и сотням тысяч других компьютерных пользователей информацию о скидках с помощью прикладной программы под названием DING!. “Если я быстро отреагирую на такое сообщение, — говорит Джим Джейкобс, сотрудник службы сбыта систем корпоративных телекоммуникаций, проживающий в городе Тампа, — я могу сэкономить немалые деньги”. Джим Джейкобс утверждает, что в момент получения им сообщения о скидке цена билета, указанная на Web-сайте *Southwest Airlines*, оказывается на 36 долл. выше цены, по которой он может приобрести билет, воспользовавшись этой скидкой. Таким образом, прикладная программа DING! дает возможность *Southwest Airlines* “обойти” систему бронирования авиабилетов и сообщить о скидках непосредственно заинтересованным клиентам. Со временем DING!, возможно, даже позволит *Southwest Airlines* индивидуализировать свои тарифные предложения, исходя из уникальных характеристик и “пассажирских предпочтений” каждого из ее клиентов. На данный момент программа DING! отображается на персональных компьютерах клиентов *Southwest Airlines* в виде пиктограммы, позволяя этой авиакомпании налаживать отношения со своими клиентами путем предоставления им специальных скидок. В течение двух дней после запуска этой программы в эксплуатацию в начале 2005 года *Southwest Airlines* продала через Интернет столько билетов, сколько ей еще никогда не удавалось продать на протяжении столь короткого времени. За первые 13 месяцев эксплуатации этой программы два миллиона клиентов загрузили ее в свои персональные компьютеры, а с ее помощью было продано билетов на общую сумму 80 млн. долл.

Наконец, Интернет является поистине глобальной средой, позволяющей покупателям и продавцам разных стран мира находить друг друга буквально за считанные секунды. Мелкие фирмы могут пересылать свои каталоги клиентам, находящимся за пределами локальных рынков этих фирм, и указывать телефонные номера серии 1-800, предназначенные для обработки заказов и запросов. Владелец компьютера

в Париже или Стамбуле может просмотреть каталог торговой фирмы, расположенной, скажем, в Новой Зеландии, так же легко, как житель Веллингтона (который является столицей Новой Зеландии). Следовательно, даже мелкие “электронные торговцы” получают полный доступ к глобальным рынкам.

Базы данных о покупателях и прямой маркетинг

База данных о клиентах. Организованный массив подробных сведений об отдельных (в том числе и потенциальных) покупателях, включая географические, демографические и психографические данные, а также данные об особенностях покупательского поведения.

Эффективный прямой маркетинг начинается с создания хорошей базы данных о клиентах. **База данных о клиентах** (customer database) — это организованный массив подробных сведений об отдельных (в том числе и о потенциальных) покупателях, включая географические, демографические и психографические данные, а также данные об особенностях покупательского поведения. Такую базу данных можно использовать для поиска потенциальных покупателей, приведения товаров и услуг в соответствие конкретным потребностям целевых покупателей, а также для поддержания долговременных отношений с последними. База данных предоставляет в распоряжение компаний “снимок того, что представляют собой их клиенты и как они ведут себя, — говорит один эксперт. — Чем лучше компания знает своих клиентов, тем лучше она может организовать свой бизнес.”⁵

Многие компании путают базу данных о покупателях со списками рассылки. Между тем список рассылки представляет собой всего лишь набор фамилий, адресов и телефонных номеров, тогда как база данных содержит куда больше сведений. Так, в случае проведения прямого маркетинга на рынке товаров производственного назначения карточка на конкретного покупателя у торгового представителя компании содержит данные о том, какие именно товары и услуги тот приобрел; об объемах продаж и ценах в прошлом; об основных характеристиках клиентов (возраст, дни рождения, хобби, любимые блюда); о поставщиках-конкурентах; о состоянии выполнения текущих контрактов; об ожидаемых расходах покупателей на ближайшие несколько лет; оценку сильных и слабых сторон конкурентов в продажах и обслуживании текущих счетов покупателей. В прямом маркетинге на рынке потребительских товаров база данных о покупателях может содержать демографические данные покупателей (возраст, уровень доходов, состав семьи, дни рождения), психографические (род занятий, интересы, точки зрения), данные о покупательских привычках (покупки в прошлом, покупательские предпочтения) и прочую значимую информацию.

Некоторые из этих баз данных огромны. Например, оператор сети казино *Harrah's Entertainment* сформировал базу данных клиентов, содержащую 30 Тбайт информации о клиентах, что примерно в три раза превышает количество печатных символов в библиотеке Конгресса США. Интернет-портал Yahoo! фиксирует

буквально каждый “клик” каждого своего посетителя, добавляя ежедневно в свою базу данных примерно 400 млрд. байт данных, что эквивалентно 800 тысячам книг. А *Wal-Mart* фиксирует ежедневно данные по каждому товару, для каждого клиента и для каждого магазина. База данных *Wal-Mart* содержит свыше 570 Тбайт информации, т.е. 570 трлн. байт — гораздо больше, чем информационная емкость 100 тысяч персональных компьютеров.⁶

Компании используют свои базы данных по-разному: для поиска потенциальных клиентов и прощупывания почвы для заключения сделок. Они могут анализировать информацию, содержащуюся в их базах данных, с целью получения как можно более подробных сведений о клиентах, а затем корректировать свои рыночные предложения и коммуникации в соответствии с индивидуальными предпочтениями и моделями поведения целевых сегментов или отдельных клиентов. В целом база данных компании может оказаться важным инструментом формирования более прочных, долговременных отношений с клиентами. Например, провайдер финансовых услуг *USAA* использует свою базу данных с целью изыскания способов обслуживания долговременных потребностей клиентов *USAA* независимо от того, как это влияет на краткосрочную ситуацию с продажей услуг компании. Эти меры позволили *USAA* создать для себя необычайно лояльную клиентскую базу.

USAA оказывает финансовые услуги американским военнослужащим и их семьям главным образом с помощью методов прямого маркетинга по телефону и через Интернет. *USAA* ведет базу данных клиентов, построенную на основе историй покупок, совершенных в свое время этими клиентами, а также на основе информации, полученной непосредственно от самих клиентов. Чтобы эта база данных всегда содержала как можно более свежую информацию, *USAA* регулярно опрашивает своих более чем 5,6 миллиона клиентов по всему миру, выясняя, например, такие подробности, как наличие у клиента детей (а если дети имеются, то их возраст), меняли ли они в последнее время место жительства и когда они собираются выходить на пенсию. *USAA* использует свою базу данных для корректировки предложений прямого маркетинга в соответствии с конкретными потребностями отдельных клиентов. Например, клиентам, которые вскоре собираются выходить на пенсию, *USAA* рассылает информацию о планировании покупки недвижимости. Если в семье клиента есть дети в возрасте, в котором обычно учатся в колледже, *USAA* рассылает им информацию об оптимальных способах управления своими кредитными карточками. Если в семье клиента есть дети поменьше, *USAA* рассылает в эти семьи буклеты, посвященные, например, финансированию детского образования. Один восхищенный репортер, клиент *USAA*, вспоминает о том, как *USAA* помогла ему научить его 16-летнюю дочь водить автомобиль. Накануне дня ее рождения, но еще до того, как она получила водительские права, *USAA* отправила этой семье по почте “пакет материалов, которые помогли моей дочери научиться водить автомобиль и натолкнули нас на мысль о необходимости купить для моей дочери страховой полис, который пригодится ей после того, как она получит водительские права”. Самое удивительное, чем восхищается этот репортер, — “*USAA* вовсе не пыталась навязать

нам что-либо. Я пришел к такому выводу: *USAA* вкладывает в меня долгосрочные инвестиции и понятие прибыльности для этой компании не ограничивается лишь сегодняшним днем". Путем мастерского использования своей базы данных *USAA* предоставляет уникальное обслуживание каждому из своих клиентов, что обеспечивает высочайший уровень лояльности клиентов и рост продаж. Семья среднего клиента *USAA* пользуется примерно пятью продуктами этой компании, а 97% клиентов *USAA*, годовой объем продаж которой составляет 12 млрд. долл., являются ее постоянными клиентами.⁷

Подобно многим другим маркетинговым инструментам, маркетинг на основе базы данных требует специальных капиталовложений. Компаниям приходится вкладывать капитал в компьютерную технику, программное обеспечение для поддержки базы данных, аналитические программы, каналы связи и квалифицированный персонал. Созданная база данных должна быть "дружественной к пользователю" и доступной для всех, кто в той или иной мере причастен к процессу маркетинга, особенно для тех, кто отвечает за управление конкретными продуктами и торговыми марками, разработку новой продукции, рекламу и продвижение на рынок, прямое обращение по почте, телемаркетинг, сбыт на местах, выполнение заказов и обслуживание клиентов. Хорошо организованная база данных должна обеспечивать такое повышение объема продаж, которое с лихвой покрывало бы затраты на ее создание и эксплуатацию.

Формы прямого маркетинга

Основные формы прямого маркетинга включают в себя личную продажу, прямую почтовую рассылку, продажу по каталогам, телефонный маркетинг, телевизионный маркетинг немедленного отклика, киоск-маркетинг, прямой маркетинг на основе новейших цифровых технологий и интерактивный маркетинг (рис. 17.1). Личную продажу мы рассматривали в главе 16. Здесь мы рассмотрим другие формы прямого маркетинга.

Маркетинг на основе прямого обращения по почте

Маркетинг на основе прямого обращения по почте. Включает почтовую рассылку предложений, напоминаний, рекламных объявлений, образцов товаров, буклетов и прочих материалов потенциальным покупателям по конкретным адресам из списков рассылки.

Маркетинг на основе прямого обращения по почте (*direct-mail marketing*) связан с отправкой предложения, объявления, напоминания или какого-либо другого сообщения лицу по конкретному адресу. Используя тщательно отобранные списки почтовой рассылки, маркетологи ежегодно рассылают по почте миллионы единиц почтовой корреспонденции: письма, рекламные объявления, компакт-диски, DVD, образцы продукции, фальцованные проспекты и прочие материалы рекламного характера. Ассоциация прямого маркетинга сообщает, что на прямое обращение по

почте (с использованием каталогов или без них) в Соединенных Штатах приходится треть всего объема продаж по методу прямого маркетинга.⁸

Прямое обращение по почте очень хорошо подходит для непосредственного общения, “один на один”. Оно обеспечивает высокую избирательность и гибкость, может быть персонализированным и позволяет легко измерять достигнутые результаты. Показатель “затраты на тысячу человек” оказывается выше, чем в случае использования таких средств массовой информации, как телевидение и журналы, однако клиенты, на которых удастся выйти таким путем, все же представляют для маркетолога намного большую ценность. Прямое обращение по почте оказалось успешным при стимулировании сбыта всех видов продукции, начиная с книг, музыкальных записей, DVD, подписки на журналы и страхования и заканчивая подарками, одеждой, деликатесами и промышленными товарами. Прямое обращение по почте также широко используется различными благотворительными организациями для ежегодного сбора денежных пожертвований.

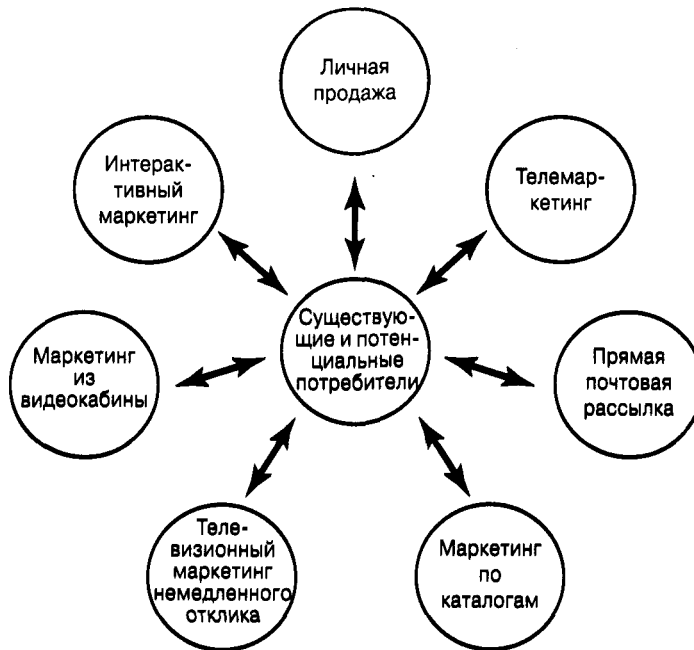


Рис. 17.1. Формы прямого маркетинга

Индустрия прямого обращения по почте постоянно изыскивает новые методы и подходы. Например, компакт-диски и DVD стали одним из наиболее бурно развивающихся средств прямого обращения по почте. Результаты одного из недавно проведенных исследований показали, что включение компакт-диска или DVD в маркетинговое предложение обеспечивает ответную реакцию на 50–600% чаще, чем традиционное прямое обращение по почте.⁹ Кроме того, все большую популярность приобретают новые формы доставки, такие как *факсимильная почта*, *голосовая почта* и *электронная почта*. Факсимильная почта и голосовая почта под-

вержены таким же ограничениям, что и телемаркетинг (речь идет о категорическом отказе многих потребителей принимать подобную корреспонденцию), поэтому использование этих средств доставки в последние годы носит весьма ограниченный характер. Однако электронная почта как инструмент прямого маркетинга в последние годы переживает настоящий бум. Нынешние сообщения, передаваемые по электронной почте, продвинулись далеко вперед по сравнению с примитивными текстовыми сообщениями прошлых лет. В новом поколении рекламных сообщений, передаваемых по электронной почте, используются анимация, интерактивные ссылки, “бегущая” видеoinформация, а также персонализированные аудиосообщения, призванные привлечь внимание получателя такой информации.

Новые технологии позволяют проводить прямую почтовую рассылку с невиданной скоростью (по сравнению с “черепашьим шагом” обычных почтовых отправок); но, как бы там ни было, даже молниеносные маркетинговые сообщения, доставленные адресатам, которые в них не заинтересованы, будут с возмущением отвергнуты как “информационный мусор” (или “спам”). Вот почему маркетологи всегда должны вначале определить круг целевых адресатов, чтобы избежать напрасных расходов собственных денег и времени клиентов. Наиболее дальновидные из маркетологов разрабатывают специальные программы рассылки, предусматривающие предварительное получение от клиентов разрешения на отправку им маркетинговой информации, и рассылают подобную информацию лишь тем, кто не имеет ничего против ее получения. Ниже в этой главе мы более подробно рассмотрим маркетинг посредством электронной почты.

Продажа по каталогу

Продажа по каталогу. Метод прямого маркетинга с использованием печатных и электронных каталогов, а также видеокаталогов товаров, рассылаемых покупателям по почте, продающихся в магазинах либо доступных через Интернет.

Достижения современных технологий, наряду с продвижением в сторону персонализированного, строго индивидуального маркетинга, привели к разительным переменам в сфере продажи по каталогам (*catalog marketing*). В журнале *Catalog Age* еще недавно можно было прочесть следующее определение: “Маркетинг по каталогу предполагает продажу товаров с помощью каталогов, которые рассылаются покупателям по почте либо продаются в магазинах”. Однако сегодня это определение безнадежно устарело.

Теперь большинство каталогов существует в электронном виде, рассылается по электронной почте или доступно в виртуальных магазинах. В последнее время появилось множество Интернет-компаний, торгующих исключительно по электронным каталогам, а большинство компаний, торговавших ранее исключительно по печатным каталогам, сейчас добавили в свои маркетинговые комплексы электронные каталоги, с которыми можно ознакомиться в Интернете. Например, щелкнув на ссылке *Shop by Catalog* на Web-сайте www.11bean.com, вы получаете возможность просмотреть самый свежий электронный каталог компании *L.L. Bean*. Согласно ре-

зультатам одного исследования, 36% нынешних потребителей совершают покупки, пользуясь электронными каталогами.

Однако несмотря на то, что Интернет открыл новые возможности для продажи по каталогам, главным средством продажи по каталогам по-прежнему остаются печатные каталоги. Чтобы убедиться в этом, достаточно заглянуть в свой почтовый ящик. Результаты исследований показывают, что именно печатные каталоги являются поводом для размещения потребителями многих заказов в Интернете. Клиенты, которые получают печатные каталоги, с большей вероятностью совершают покупки в Интернете, затрачивая на такие покупки на 16% больше, чем клиенты, которые не получают печатные каталоги по почте.¹⁰

Торговля по каталогам успешно развивалась последние 25 лет. Объем продаж товаров по каталогам в прошлом году составил 133 млрд. долл.; ожидается, что к 2009 году он возрастет до 158 млрд. долл.¹¹ Некоторые крупные компании, торгующие по каталогам, такие как *J.C. Penney* и *Spiegel*, предлагают всевозможные товары своим покупателям в одном каталоге. Однако в последнее время появился ряд компаний, выпускающих узкопрофильные каталоги, целью которых является обслуживание рыночных ниш. Согласно результатам одного исследования, только в Соединенных Штатах примерно 10 тысяч компаний в наши дни выпускают 14 тысяч уникальных каталогов.¹²

У потребителей есть возможность купить по каталогу любой товар. Каталоги *Sharper Image* предлагают покупателям практически все, начиная с пылесосов-роботов стоимостью 300 долл. и заканчивая байдарками с прозрачным корпусом стоимостью 4500 долл. А компания *Lillian Vernon* каждый год рассылает 20-ти миллионам потребителей (все они занесены в базу данных компании) 22 выпуска шести своих каталогов, общий тираж которых достигает 101 миллиона экземпляров. Компания продает широчайший ассортимент товаров (6 тысяч наименований), начиная от обуви и заканчивая декоративными птичками и рукавичками-прихватками с монограммами.¹³ Специализированные сети универмагов, такие как *Neiman Marcus*, *Bloomingdale's* и *Saks Fifth Avenue*, рассылают свои каталоги, ориентированные на представителей обеспеченных слоев населения и предлагающие своим покупателям весьма дорогостоящие, зачастую экзотические товары.

Каталоги могут быть весьма эффективным средством наращивания объемов продаж и налаживания отношений с клиентами. Недавнее исследование, проведенное *Frank About Women*, компанией маркетинговых коммуникаций, ориентированных на женщин, показало, что большинство женщин, получающих каталоги по почте, внимательно их изучают.

89% женщин, участвовавших в опросе, ответили, что они не просто "просматривают" каталоги, получаемые по почте. Они помечают в них товары, понравившиеся им, загибают уголки соответствующих страниц и даже вырывают отдельные страницы. Примерно 69% опрошенных сохраняют свои каталоги, чтобы просмотреть их еще раз в будущем. Многие женщины рассматривают каталоги не просто как некий инструмент совершения покупок, а как средство развлечения и даже вдохновения. Женщины заявляют, что им нравится листать катало-

ги. Многие из них читают каталоги, как женские журналы, пытаясь найти в них какие-либо идеи, связанные с улучшением жилища, или уловить новые веяния в мире моды. Свыше одной трети опрошенных женщин относятся к своим каталогам с нескрываемым энтузиазмом, утверждая, что каталоги — это главное, на что они обращают внимание, вынимая из почтового ящика очередную порцию корреспонденции. 75% женщин, участвовавших в опросе, ответили, что листовые каталоги доставляет им настоящее удовольствие, а 74% сказали, что появление в почтовом ящике очередного каталога приводит их в восторг.¹⁴

Web-каталоги обеспечивают ряд важных преимуществ по сравнению с печатными каталогами. Прежде всего, они позволяют экономить издержки, связанные с производством, печатью и рассылкой каталогов. В то время как объем печатных каталогов ограничен, в Web-каталогах может быть представлено практически неограниченное количество товаров. Кроме того, Web-каталоги можно корректировать в реальном времени: информацию о товарах (в том числе информацию о ценах, которые можно менять в зависимости от спроса на тот или иной товар) в Web-каталогах можно менять почти мгновенно. Наконец, Web-каталоги можно “разбавлять” развлекательной информацией или промоушен-информацией, например играми, конкурсами и ежедневными “особыми” предложениями.

Несмотря на определенные преимущества интерактивных каталогов, они порождают и ряд проблем. Печатные каталоги навязывали покупателю и тем самым привлекали его внимание, а интерактивные каталоги — пассивные и их надо как-то продвигать к потребителям. Как считает один из консультантов в этой отрасли, “С помощью Web-каталога очень сложно привлечь внимание потребителей. Одного каталога недостаточно. Нужна реклама, ссылки на него в Интернете, направляющие к нему потребителей”. Именно поэтому компании, торгующие по интерактивным каталогам, не могут полностью отказаться от печатных каталогов.

Телефонный маркетинг

Телефонный маркетинг. Использование телефона в качестве инструмента прямой продажи товара покупателям.

Телефонный маркетинг (telephone marketing) заключается в использовании телефона для прямой продажи товара покупателям. Этот метод превратился в один из основных инструментов современного прямого маркетинга. Доля расходов на телефонный маркетинг в общей сумме расходов на прямой маркетинг в настоящее время составляет 22%. Сегодня этот вид прямого маркетинга используют уже не только операторы рынка потребительских товаров; активно приживается он и на промышленных (business-to-business) рынках.

Маркетологи применяют *исходящий* телефонный маркетинг в качестве активного средства, способствующего созданию и уточнению предложений о продаже, а также непосредственно для прямой продажи товаров отдельным покупателям и корпоративным заказчикам. *Входящие* бесплатные междугородные номера

(в США) с префиксом 800- используются для приема заказов, которые поступают в ответ на прямое обращение по почте, на информацию в каталогах и на рекламные объявления, размещаемые на телевидении и радио. Интенсивное использование телефонных номеров с префиксом 800- наметилось в последние годы, когда ими начало пользоваться все больше компаний и когда нынешние пользователи стали применять такие новые возможности, как номера факсов с бесплатным междугородным вызовом. Выросло и количество обращений по местным телефонным линиям. Чтобы справиться с этим быстрым ростом, в США было решено добавить новые коды бесплатного междугородного вызова: 888, 877 и 866. После начала использования в 1967 году кода 800- потребовалось почти 30 лет на то, чтобы задействовать все восемь миллионов возможных номеров с этим префиксом. В то же время все номера с префиксом 888-, установленным в 1996 году, были “выбраны” всего лишь за два года.

Многие потребители высоко ценят преимущества телефонного маркетинга. Надлежащим образом организованный и правильно ориентированный телефонный маркетинг дает потребителям множество преимуществ, включая удобство совершения покупок и возможность получения более полной информации о товарах и обслуживании. Однако лавинообразный рост назойливого и непрошеного телефонного маркетинга, наблюдающийся в последнее время, “достал” многих потребителей, которые жалуются на практически ежедневно докучающие телефонные звонки, отрывающие их от обеденного стола и загромождающие память их автоответчиков. Законодатели пытаются как-то реагировать на эти безобразия, начиная с введения запретов на подобные “невостребованные” телефонные звонки в определенные часы суток и заканчивая предоставлением всем желающим возможности стать абонентом специального перечня лиц, доступ к которым со стороны телефонных маркетологов категорически воспрещен. Впрочем, даже большинство телефонных маркетологов предпринимают некоторые меры против такого “назойливого” телефонного маркетинга.

В 2003 году американские законодатели ответили на это введением Общенационального реестра Do-Not-Call (“Просьба не тревожить”). Составлением и обновлением этого реестра занимается Федеральная торговая комиссия США. Согласно закону об Общенациональном реестре Do-Not-Call, запрещается большинство телемаркетинговых звонков на телефонные номера, содержащиеся в этом реестре, хотя на эти же телефонные номера могут приниматься звонки от некоммерческих групп, политиков и компаний, с которыми соответствующие клиенты ранее поддерживали отношения. Подобная возможность привела потребителей в восторг. К настоящему времени в Общенациональном реестре уже зарегистрировано свыше 110 миллионов телефонных номеров (зарегистрироваться можно либо на Web-сайте www.donotcall.com, либо по номеру 888-382-1222). На компании, которые нарушают закон об Общенациональном реестре, может быть наложен штраф в размере 11 тыс. долл. за каждый случай нарушения. В результате, как отмечает официальный представитель Федеральной торговой комиссии, данная программа “оказалась чрезвычайно успешной”.¹⁵

Закон об Общенациональном реестре несколько ограничил возможности индустрии телемаркетинга, хотя это ограничение оказалось не таким уж значительным. Две основные формы телемаркетинга — входящий потребительский телемаркетинг и исходящий промышленный телемаркетинг — сейчас находятся на подъеме. Кроме того, телемаркетинг остается эффективным инструментом сбора пожертвований для некоммерческих групп. Однако многие из телефонных маркетологов сейчас обращаются к альтернативным методам выхода на новых клиентов и обеспечения продаж, начиная с прямой почтовой рассылки, телевизионного маркетинга с немедленным откликом и Web-технологии общения в реальном времени и заканчивая проведением лотерей, которые заставляют потребителей звонить в компанию.

Например, до 90% своих продаж служба по уходу за травяными газонами TruGreen компании *ServiceMaster* обычно обеспечивала посредством телемаркетинга. Сейчас она гораздо шире пользуется прямой почтовой рассылкой, а также обязует своих работников обходить дома тех клиентов, которые уже имеются у этой компании. Складывается впечатление, что новый подход даже более эффективен, чем прежний подход, основанный исключительно на телемаркетинге. В прошлом году объем продаж компании *ServiceMaster* увеличился, причем телемаркетинг обеспечил менее 50% достигнутого объема продаж. “Поначалу у нас было беспокойно на душе, однако достигнутый результат воодушевил нас”, — говорит главный исполнительный директор *ServiceMaster*.¹⁶

Вообще говоря, закон об Общенациональном реестре не столько мешает компаниям, ориентирующимся на прямой маркетинг, сколько помогает им. Многие из этих компаний переориентируют свои колл-центры с обзванивания клиентов (зачастую выражающих свое недовольство такими звонками) на более эффективное управление отношениями с клиентами, уже имеющимися у компании. Они развивают системы “санкционированного” доступа, посредством которых предоставляют полезную информацию и предложения клиентам, которые разрешили им обращаться к себе по телефону или электронной почте. “Подобная тактика сбыта принесла результаты, которые не хуже, а даже лучше, чем телемаркетинг, — заявляет один аналитик. — Система «санкционированного» доступа доказала свою большую ценность для маркетологов, чем старая система «назойливого» доступа”.¹⁷

Телевизионный маркетинг немедленного отклика

Телевизионный маркетинг немедленного отклика (*direct-response television marketing*) бывает двух видов. Первый вид — размещение рекламы, обеспечивающее возможность немедленного отклика. Рекламные видеоклипы, рассчитанные на немедленный отклик в течение 60–120 секунд, убедительно описывают свойства товара и сообщают покупателям номер бесплатного телефона, позвонив по которому, можно заказать товар. Телезрители часто видят 30-минутные рекламные программы, или *инфорекламу*, определенного товара. Подобная реклама с возможностью прямого отклика доказала свою высокую эффективность при продаже журналов, книг, небольших электробытовых товаров, видеокассет и компакт-дисков, предметов коллекционирования и ряда других продуктов.

Телевизионный маркетинг немедленного отклика. Прямой маркетинг с помощью телевидения, в том числе с помощью телевизионной рекламы, обеспечивающей возможность немедленного отклика (или инфорекламы), и с помощью телемагазинов.

Наиболее эффективные программы телевизионной рекламы с возможностью прямого отклика не сходят с телеэкранов в течение нескольких лет и становятся своего рода классикой. Например, реклама *Dial Media*, посвященная ножам фирмы *Ginsu*, повторялась на телевидении в течение семи лет и обеспечила продажу почти трех миллионов комплектов этих ножей общей стоимостью 40 млн. долл., а реклама *Dial Media*, посвященная кухонной посуде фирмы *Armourcote*, обеспечила почти вдвое больший объем продаж. А что нам предлагают сегодня? Компания *Bowflex* заработала на продаже товаров с помощью инфорекламы свыше 1,3 млрд. долл. А компания *Ronco*, владельцем которой является общепризнанный король инфорекламы Рон Попейл (*Ron Popeil*), продала за последние 40 лет всевозможных товаров на многие миллиарды долларов. Все эти товары компания *Ronco* продала с помощью телевизионного маркетинга.¹⁸

В течение долгого времени инфореклама ассоциировалась с несколько сомнительными предложениями соковыжималок, рецептов “как быстро разбогатеть” и модных способов сохранить изящную фигуру, не прикладывая для этого особых усилий. Однако в последнее время ряд известных компаний — начиная с *Procter & Gamble*, *Dell Computer*, *Sears*, *Disney*, *Bose* и *Revlon* и заканчивая *IBM*, *General Motors*, *Land Rover*, *Anheuser Busch* и даже Американская ассоциация пенсионеров и ВМС США — начали использовать инфорекламу для продажи своих товаров по телефону, информирования потребителей о своих магазинах и Web-сайтах, рекрутирования в свои ряды новых членов, а также для рассылки купонов и информации о своей продукции (см. врезку “Маркетинг в действии 17.1”). Например, *Procter & Gamble* использовала телевизионную рекламу с возможностью прямого отклика для маркетинга более дюжины своих торговых марок, в том числе *Dryel*, *Mr. Clean*, *CoverGirl*, *Iams* (корм для домашних животных) и *Old Spice*. Примерно 20% всей новой инфорекламы исходит от компаний, входящих в список *Fortune 1000*.¹⁹

Телевизионная реклама с возможностью прямого отклика, как правило, дешевле в изготовлении и связана с меньшими затратами на размещение в средствах массовой информации. Кроме того, в отличие от большинства кампаний, проводимых в средствах массовой информации, телевизионная реклама с возможностью прямого отклика всегда включает номер с префиксом 1-800 или адрес соответствующего Web-сайта, что облегчает маркетологам задачу отслеживания результативности их рекламных кампаний. Именно по этой причине телевизионная реклама с возможностью прямого отклика развивается быстрее, чем традиционная реклама, транслируемая по сетям эфирного или кабельного телевидения. Некоторые эксперты даже предсказывают, что через пять-десять лет, по мере того как маркетологи будут стремиться извлекать все большую прибыль на свои инвестиции в рекламу, вся телевизионная реклама станет в той или иной форме телевизионной рекламой с возможностью прямого отклика. “В коммерческом окружении, где маркетологи одержимы стремлением извлечь как можно большую прибыль на инвестиции, —

говорит один из таких экспертов, — маркетологи, наконец-то, смогут отслеживать количество телефонных звонков и обращений к Web-сайтам, обусловленных их рекламой. Они смогут использовать телевизионную рекламу с возможностью прямого отклика для информирования клиентов о соответствующих торговых марках, одновременно с этим завоевывая для себя новых клиентов и продавая свои товары”²⁰

Еще одной формой телевизионного маркетинга немедленного отклика стали *телемагазины* — телепрограммы (или целые каналы), специализирующиеся на продаже товаров и услуг. В США каналы покупки товаров на дому — *Quality Value Channel (QVC)* и *Home Shopping Network (HSN)* — работают круглые сутки. Организаторы программ HSN предлагают по сниженным ценам самые различные товары, начиная от ювелирных изделий, светильников, коллекционных игрушек, одежды и заканчивая наборами инструментов и бытовой электроникой. Как правило, владельцы канала получают перечисленные товары по ликвидационным ценам. Использование мультимедийной техники подразумевает невероятно яркую и броскую рекламу товара, создание атмосферы театрализованного представления (нередко с привлечением звезд и знаменитостей), а также подачу самой свежей информации относительно наличия товаров. Все это вызывает у зрителей невероятное стремление приобрести столь эффектно разрекламированный товар. Чтобы заказать понравившийся товар, телезрители могут воспользоваться бесплатным телефонным номером 800-. Сотни операторов на другом конце провода одновременно обслуживают свыше 1200 телефонных линий, вводя заказы непосредственно в компьютерные терминалы. С повсеместным распространением систем кабельного и спутникового телевидения три ведущие сети телемагазинов в совокупности сейчас обеспечили себе выход на 248 миллионов семей по всему миру.

Маркетинг в действии 17.1

Инфореклама: не торопитесь, у нас есть еще кое-что для вас!

Поздняя ночь. Но вы никак не можете уснуть. Вы берете пульт дистанционного управления и начинаете “шарить” по телевизионным каналам в поисках чего-нибудь интересного. Вскоре вы натываетесь на очередную “говорящую голову”, всюю рекламирующую новый набор кухонных принадлежностей, “без которых вам никак не обойтись”. Его напарник, улыбчивый блондин, услужливо поддакивает своему партнеру, расхваливая бесчисленные достоинства рекламируемого товара. Присутствующие в студии выражают бурный восторг по поводу увиденного. Завершив описание выдающихся качеств набора кухонных принадлежностей, один из участников презентации спрашивает у аудитории: “Как вы думаете, сколько вам придется выложить за этот замечательный набор? Три сотни долларов? Две сотни? Ладно, подумайте еще. Это чудо техники вы можете приобрести, заплатив четыре раза по \$19,95 плюс стоимость доставки и подключения”. “Оооо!” — стонут в восхищении все присутствующие. “Не торопитесь, у нас есть еще кое-что для вас! — заявляет другой участник презентации. — Если вы совершите покупку прямо сейчас, то получите еще один такой набор, причем совершенно бесплатно. Это тот самый случай, когда вы покупаете «два по цене одного»”. На размышление вам отводится не больше одной минуты.

Скажите, ничего нового во всем этом нет? Каждый из нас сталкивался с такого рода инфорекламой бесчисленное число раз. Именно таким способом многие фирмы сейчас продают всевозможные кухонные наборы, чистящие и моющие средства, тренажеры и советы о том, как “разбогатеть за несколько дней”. Традиционно подобная инфореклама носит отпечаток лихорадочной поспешности, “горячки” (не опоздать бы с такой выгодной покупкой!). Немного поостыв, на следующее утро вы приходите к выводу, что покупка, еще вчера казавшаяся такой выгодной, сегодня предстает перед вами в несколько ином свете. Такова, если говорить коротко, особенность телевизионного маркетинга с немедленным откликом. Тем не менее следует признать, что в данном случае речь идет о весьма эффективном способе маркетинга, который с каждым днем завоевывает все большую популярность среди маркетологов.

Первопроходцем продажи товаров с возможностью немедленного отклика является Рон Попейл (Ron Popeil). Знаете вы об этом или нет, но на протяжении ряда лет вы наверняка сталкивались с десятками изобретений Рона Попейла, а предложенная им модель прямого маркетинга стала стандартом для индустрии инфорекламы. Его компания, *Ronco*, познакомила нас с такой классикой, как *Veg-o-Matic*, *Electric Food Dehydrator*, *Showtime Rotisserie Oven*, *GLH Formula Hair System*, *Automatic 5-Minute Pasta and Sausage Maker*, *Popeil Pocket Fisherman*, *Inside the Egg Shell Electric Egg Scrambler* и *Dial-o-Matic Food Slicer*.

Использование инфорекламы в последние годы приобретает все большую популярность. Чем это объясняется? Это объясняется, прежде всего, тем, что использование инфорекламы может принести впечатляющие результаты. Несмотря на то что прибыль приносит лишь один из 60 вариантов инфорекламы, “успешные варианты инфорекламы могут обеспечить годовой объем продаж до 50 млн. долл., — отмечает один аналитик. — А наиболее удачные варианты инфорекламы становятся для рекламодателя источником сверхприбыли: Рон Попейл продал печей *Showtime Rotisserie Oven*, выпускаемых компанией *Ronco*, на сумму свыше 1 млрд. долл., а инфореклама *Tae-Bo Workout* обеспечила в течение первого года чистый доход в размере 300 млн. долл. Другими преимуществами инфорекламы являются в три раза более высокая «вспоминаемость» такой рекламы (в сравнении с традиционными 30-секундными телевизионными рекламными роликами), а также поистине феноменальная осведомленность о торговой марке: 92% потребителей заявляют о том, что им известно о существовании такого домашнего тренажера, как *Nautilus Bowflex*. (Между прочим, примерно такому же количеству потребителей известно о существовании торговой марки *Nike*.) Вот что говорит по этому поводу глава одного из рекламных агентств, специализирующихся на инфорекламе: “Вот что значит рекламировать товар по телевидению в течение целого получаса!”

Доходы от продажи в магазине розничной торговли товара, успешно рекламированного с помощью инфорекламы, могут быть во много раз большими, чем доходы от продажи того же товара в ходе инфорекламы. Например, свыше 85% объемов продаж *Mean Lean Grilling Machine* (компания *George Foreman*) приходится на магазины розничной торговли. Компании массовой розничной торговли охотно ухватились за такие “хиты” телевизионного маркетинга с немедленным откликом, как гриль *Mean Lean Grilling Machine* компании *George Foreman*, *OxiClean* и *Orange Glo*. Некоторые из этих компаний, например такой тяжеловес среди сетей “драгсторов”, как *Walgreens*, отвели подобным товарам самые видные места на своих торговых полках. В то время как раньше требовались годы, чтобы товары, показанные по телевидению, появились на полках магазинов, сейчас для этого требуется не больше месяца.

Столь впечатляющий успех инфорекламы был замечен крупнейшими американскими компаниями. Телевизионный маркетинг с немедленным откликом быстро становится одним из главных видов оружия в арсенале маркетинговых средств даже самых уважаемых компаний Соединенных Штатов. Маркетинговые тяжеловесы, такие как *Dell Computer, Procter & Gamble, Disney, Time-Life, General Motors, Apple Computer, Motorola* и *Sears*, в настоящее время используют телевизионный маркетинг немедленного отклика для продвижения определенных товаров и привлечения новых клиентов в другие свои каналы непосредственного обращения к клиентам. Например, *Procter & Gamble* использовала серию программ инфорекламы для содействия продвижению своего бренда *Swiffer WetJet*, конкурирующего с торговой маркой *ReadyMop* (компания *Clorox*), после того как применение других маркетинговых мер не принесло желаемого результата. Кроме того, *Procter & Gamble* запустила свой новый продукт *Swiffer Duster* с помощью кампании, которая включала телевизионную рекламу с возможностью прямого отклика и одновременный выпуск фильма *Maid in Manhattan* на DVD (одну из главных ролей в нем играет Дженнифер Лопес). Потребители, позвонившие по указанному номеру из серии 1-800, получали купоны на покупку нового *Swiffer Duster* и DVD с фильмом *Maid in Manhattan*.

Современная инфореклама заметно отличается от инфорекламы, которую мы наблюдали в прежние годы. Современная инфореклама включает видеоролики, выполненные на высоком профессиональном уровне, а также ссылки на соответствующие Web-сайты и бесплатный телефонный номер. Наряду с этими изменениями появилась и новая порода ведущих, которые представляют инфорекламу. Инфореклама, которая раньше играла роль последнего прибежища для изгнанников Голливуда, таких как Сюзанна Сомерс, в наши дни привлекает к участию людей, пользующихся широкой известностью. *Gunthy-Renker*, одна из крупнейших в стране компаний, специализирующихся на инфорекламе, платит солидные деньги всевозможным "звездам", которые соглашаются участвовать в рекламе средства от прыщей *Proactiv*. *Gunthy-Renker* заплатила Шин (П. Дидди) Комбс 3 млн. долл. за четырехчасовую программу инфорекламы. На протяжении четырех месяцев эта инфореклама была продемонстрирована не менее 10 раз на каждой из 1400 местных телестанций. В другом варианте рекламы *Proactiv* участвовали Джессика Симпсон (получившая за свою работу 2,5 млн. долл.), Алисия Киз (3 млн. долл.) и Бритни Спирс (1 млн. долл.). В целом эта инфореклама обеспечила в прошлом году объем продаж *Proactiv*, равный 650 млн. долл.

Интерес к телевизионному маркетингу с немедленным откликом в наши дни не ограничивается традиционным кругом товаров (фитнес, товары личной гигиены и товары хозяйственного назначения). Например, гигантская сеть ресторанов *Quiznos*, специализирующаяся на морепродуктах, решила торговать франшизами с помощью инфорекламы, транслирующейся в ночное время. *Quiznos*, занимающая по количеству открывшихся франшиз лишь третье место (после *Subway* и *Starbucks*), создала успешную 30-минутную программу, в которой нынешние владельцы франшизы *Quiznos* обсуждают преимущества владения ресторанами *Quiznos* и советуют всем, кто заинтересован в покупке франшизы *Quiznos*, посетить информационные собрания, проводимые в местных гостиницах. *Carvel* (сеть заведений типа "кафе-мороженое") также использует инфорекламу для выхода на потенциальных покупателей франшизы. Результаты использования инфорекламы оказались вполне обнадеживающими и поддающимися измерению. "Путем нажатия единственной кнопки мы можем узнать, какой рекламный ролик был продемонстрирован, сколько ответов на него было получено, какой доход был получен (если удалось продать хотя бы одну франшизу) и какой оказалась чистая прибыль на

вложенный капитал”, — говорит руководитель рекламного агентства, которое организовало эту кампанию. Результаты проведения данной кампании весьма впечатляющие: “В данном случае количество ответов оказалось в четыре раза большим, чем в случае использования стандартных средств массовой информации”, — говорит один из маркетологов Carvel.

Итак, телевизионная реклама с возможностью прямого отклика более не является сферой, в которой безраздельно господствует Рон Попейл вместе со своими Veg-o-Matic, дегидраторами продуктов питания и электрическими взбивателями яиц. Несмотря на то что сам Рон Попейл и его многочисленные последователи проложили дорогу для телевизионной рекламы с возможностью прямого отклика, в наши дни их успех заставляет основную массу маркетологов обращать свои взоры в сторону именно этой разновидности рекламы. Вообще говоря, в прошлом году маркетологи израсходовали на телевизионную рекламу с возможностью прямого отклика 21,5 млрд. долл., получив в качестве компенсации доход, сумма которого превышает 150 млрд. долл. Какое будущее ожидает индустрию телевизионной рекламы с возможностью прямого отклика? “Не торопитесь, у нас есть еще кое-что для вас!”

Источники. Thomas Mucha, “Stronger Sales in Just 28 Minutes”, *Business 2.0*, June 2005, pp. 56–60; Jack Neff, “Direct Response Getting Respect”, *Advertising Age*, January 20, 2003, p. 4; Kristi Arellano, “Quiznos’ Success Not without Problems”, *Knight Ridder Tribune Business News*, June 19, 2005, p. 1; Peter Latterman, “So Long Suzanne Somers”, *Forbes*, July 4, p. 60; Victor Grillo, Jr., “Calling All Brands”, *Mediaweek*, July 11, 2005, p. 14; Gregg Cebrzynski, “Carvel Joins ‘Slicers and Dicers’ with Direct-Response Ads”, *Nation’s Restaurant News*, February 13, 2006, p. 14; Jack Neff, “What Procter & Gamble Learned from Veg-o-Matic”, *Advertising Age*, April 10, 2006, pp. 1, 65; и Direct Marketing Association, “The DMA 2006 Statistical Fact Book”, June 2006, pp. 249–250.

Несмотря на свой, прямо скажем, непритязательный имидж, каналы, выступающие в роли телемагазинов, со временем превратились в изощренные и чрезвычайно успешные маркетинговые предприятия. Рассмотрим пример *Quality Value Channel (QVC)*.

Журнал *Wired* однажды определил *QVC* как место, чрезвычайно привлекательное для “домохозяек, набрасывающихся на очередную, вообще говоря, ничемную вещь, без которой они до сих пор как-то обходились и прекрасно могли бы обойтись в будущем”. Но присмотритесь к репутации *QVC*, и вы поймете, что сегодня это одна из самых успешных и новаторских компаний розничной торговли в мире. В прошлом году объем продаж этой компании составил 5,7 млрд. долл., а прибыль от основной деятельности — 760 млн. долл., что делает *QVC* практически такой же крупной и примерно в два раза более прибыльной компанией, чем пресловутая *Amazon.com*. Несмотря на то что *QVC* не занимается продажей рекламы, она является третьим по величине американским вещателем с точки зрения своих доходов (ее опережают лишь такие телекомпании, как *NBC* и *ABC*), а ее объем продаж и прибыль даже больше, чем соответствующие показатели всех остальных телевизионных компаний розничной торговли вместе взятых. Примечательно, что благодаря разумной координации с телевизионными программами, привлекающими внимание телезрителей к Интернет-ресурсам этой компании, ее Web-сайт (*QVC.com*) является в настоящее время шестым по величине Интернет-торговцем товарами широкого потребления в Соединен-

ных Штатах. Кроме того, QVC — это не просто место, где малоизвестные фирмы торгуют всевозможной дребеденью по бросовым ценам. В наши дни услугами QVC пользуются многие известные производители, такие как *Estee Lauder*, *Nextel* и *Tourneau*. Рекорд продаж (80 млн. долл. за один день) был поставлен этой сетью 2 декабря 2001 года, когда в течение суток одна лишь компания *Dell* продала персональных компьютеров на общую сумму 65 млн. долл. (Месяцем позже Майкл Делл, появившись на QVC, приносил своей компании 48 тыс. долл. каждую минуту, пока он держал речь в прямом эфире.) Даже столь известные в мире высокой моды дизайнеры, как Джон Бартлетт и Марк Бауер, сейчас продают свои изделия на QVC.

QVC в совершенстве освоила искусство и науку розничной торговли посредством телевидения. Ее продюсеры оперативно реагируют на малейшие изменения в экономической ситуации, внося соответствующие коррективы в свои предложения, расставляя в другом порядке и под другими углами свои видеокamеры, меняя освещение в студии и корректируя ход диалогов с целью максимизации объемов продаж и прибыли. QVC стала настоящим золотым стандартом так называемой “развлекательной торговли” (retailtainment), т.е. сочетания торговли и развлечения. Сотрудники QVC называют это “продажей через забор”, подразумевая, что торговцы — это соседи, навещающие к ним не с улицы, а через калитку. Но, по словам президента QVC по торговле на территории США, “на самом деле бизнес нашей компании — вовсе не продажа как таковая”. Напротив, QVC использует товары для налаживания отношений с клиентами.²¹

Маркетинг с использованием киосков

По мере того как рядовые потребители все больше осваивают компьютерные и прочие цифровые технологии, многие компании размещают в магазинах, аэропортах и других оживленных местах специальные автоматы для получения информации и оформления заказов, которые называются *киосками* (и не имеют практически ничего общего с торговыми автоматами, которые выдают покупателям реальные товары). В наши дни такие киоски появляются где угодно, начиная с гостиниц самообслуживания и пунктов регистрации в аэропортах и заканчивая магазинами (например, в магазине устанавливаются киоски, в которых можно заказать товары, отсутствующие в данном магазине).

Магазинные киоски компаний *Kodak*, *Fuji* и *HP* позволяют клиентам переносить изображения с карт памяти, мобильных телефонов и прочих цифровых устройств хранения информации, редактировать их и получать высококачественные цветные отпечатки. Киоски, установленные в вестибюлях гостиниц *Hilton*, предоставляют возможность посетителям просматривать информацию о бронировании номеров, получать ключи от своих номеров, регистрироваться в гостинице и выписываться из нее, заменять места, указанные в билете на самолет, местами, более подходящими для них, а также распечатывать пропуски для посадки на самолеты любой из 18 авиакомпаний. Торговая компания *REI*, занимающаяся продажей в розницу тренажеров, недавно также снабдила свои магазины киосками, которые обеспечивают

потребителей информацией о товарах и возможностью заказать их прямо через сеть. В киосках, установленных в магазинах *Target*, указываются ссылки на статьи в журнале для потребителей *Consumer Reports*, а дилеры компании *Mazda* предоставляют своим клиентам возможность использовать киоски для анализа сравнительных достоинств автомобилей с помощью справочника *Kelly Blue Book*.²²

Маркетологи, работающие на промышленных рынках, также используют в своей деятельности киоски. Например, компания *Dow Plastics* размещает киоски на отраслевых выставках для сбора сведений о потенциальных клиентах и предоставления информации о 700 наименованиях своей продукции. Система, которой оснащен такой киоск, считывает данные о потребителе с закодированных регистрационных пластиковых карточек, что позволяет тут же распечатать на принтере или переслать по факсу или почте впоследствии интересующие конкретного заказчика технические материалы. После начала использования количество потенциальных клиентов компании увеличилось на 400%.²³

Новые цифровые технологии прямого маркетинга

В наши дни благодаря новым цифровым технологиям компании, специализирующиеся на прямом маркетинге, получили возможность выходить на потребителей и общаться с ними практически где угодно, когда угодно и о чем угодно. В этом разделе мы рассмотрим несколько многообещающих новых цифровых технологий прямого маркетинга: маркетинг по мобильному телефону, “подкасты” и “водкасты”, а также интерактивное телевидение (ITV).

Маркетинг по мобильному телефону

Учитывая то обстоятельство, что в настоящее время услугами мобильной связи пользуются почти 200 миллионов американцев, многие маркетологи рассматривают мобильный телефон как еще один эффективный инструмент прямого маркетинга. По словам одного эксперта, “мобильный телефон, который сделал реальностью разговор «на ходу» с удаленным собеседником, постепенно превращается в универсальный инструмент, что-то наподобие швейцарского перочинного ножичка в цифровом исполнении, способный наполнить каждую свободную минуту своего владельца всевозможными развлечениями: играми, музыкой, телевидением («в живую» и по запросу), просмотром World Wide Web и, конечно же, — ну куда от этого деться — рекламой”.²⁴ Результаты одного из недавно проведенных исследований показали, что к 2008 году 89% крупных брендов будут рекламироваться в системах мобильной связи. Ожидается, что более половины этих брендов израсходуют до 25% своих маркетинговых бюджетов на маркетинг в системах мобильной связи.²⁵

В наши дни многие фирмы включают системы мобильной связи в свои кампании прямого маркетинга. Кампании продвижения товаров с помощью мобильной связи включают буквально все, начиная с бесплатной раздачи рингтонов, игр для мобильных телефонов и контента, поддерживаемого рекламой, и заканчивая проведением “текстовых” конкурсов и лотерей. Например, компания *McDonald's* совместно с *House of Blues* организовала недавно лотерею с использованием разных средств

передачи сообщений — в том числе мобильных телефонов. Примерно 40% сообщений, поступивших от участников лотереи, были переданы по мобильному телефону. Проведение этой лотереи обеспечило *McDonald's* 3%-ный прирост продаж. Однако, что еще важнее, 24% участников этой лотереи, которые выбрали в качестве средства передачи сообщений мобильный телефон, дали свое согласие в будущем принимать по мобильному телефону рекламные послания от *McDonald's*.²⁶

Возможно, самое широкое распространение маркетинг по мобильному телефону получил в Японии. Ниже приведена небольшая зарисовка, показывающая, как в будущем может выглядеть маркетинг в системах мобильной связи в Соединенных Штатах и других странах.

В Японии вся жизнь вертится вокруг мобильного телефона, и маркетологам это хорошо известно. Возьмем, к примеру, Нами из Токио. Ей 37 лет, она работает графическим дизайнером и регулярно пользуется своим мобильным телефоном для отправки и получения электронной почты “на ходу”. Ее 11-летняя дочь обожает загружать из Интернета “обои” для рабочего стола Windows и анимированные “трейлеры” с участием ее любимых диснеевских персонажей, а бойфренд Нами регулярно пользуется мобильным телефоном в качестве средства вызова глобальной системы позиционирования (GPS), помогающей ему ориентироваться в сложном лабиринте токийских улиц. Кроме того, члены этого семейства часто пользуются мобильным телефоном, чтобы купить в одном из киосков-автоматов баночку “колы”, получить “электронные купоны” от какого-либо из местных магазинов или даже узнать свою судьбу из уст “электронной гадалки”. Цифровые купоны являются средством завлечения потребителей, как и промоушен-кампании на основе GPS, используемые компаниями розничной торговли для выхода на потребителей, оказывающихся вблизи их магазинов. Ожидается, что к 2009 году расходы японских компаний на мобильную рекламу достигнут 680 млн. долл. (в прошлом году они составили “лишь” 158 млн. долл.).

Японские компании, специализирующиеся на прямом маркетинге, сейчас экспериментируют с новыми способами использования устройств мобильной связи для выстраивания своих брендов. Например, компания *Nestle* занимается испытаниями новой технологии под названием “коды быстрого доступа” (Quick Response (QR) codes). Такие коды можно сканировать, подобно штрих-кодам. QR-коды, указанные на печатной и наружной рекламе, можно считывать с помощью камер мобильных телефонов. QR-код “нацеливает” мобильный телефон данного пользователя на определенный Web-сайт. *Nestle* использовала QR-коды в ходе кампании, связанной с выпуском нового баночного напитка под названием *Nescafe Shake*. *Nestle* продвигала свой напиток *Nescafe Shake* с помощью двух 15-минутных короткометражных фильмов, задача которых заключалась в том, чтобы с помощью определенных художественных приемов сосредоточить внимание зрителей на слове “встряхнуть” (shake). QR-код, указанный на промоушен-материалах, выводил пользователей мобильных телефонов на мобильный Web-сайт, с которого они могли загрузить в свой “мобильник” один из этих короткометражных фильмов, а также оригинальную музыку к этому

фильму (в виде песни или рингтона). В течение первых трех недель после дебюта фильмов *Nestle* указанный мобильный Web-сайт посетили 120 тысяч человек, а еще 550 тысяч человек посмотрели эти фильмы в Интернете.²⁷

“Подкасты” и “водкасты”

“Подкастинг” и “водкастинг” представляют собой новейшие цифровые технологии, которыми можно пользоваться на ходу и по запросу. Название *подкаст* (podcast) происходит от ставшего чрезвычайно популярным в наше время изделия компании *Apple Computer* — iPod. С помощью “подкастинга” потребители могут загружать из Интернета аудиофайлы (“подкасты”) или видеофайлы (“водкасты”) на iPod или какое-либо другое устройство карманного типа, а затем прослушивать или просматривать их в любое удобное для себя время и в любом удобном для себя месте. Просматривать темы “подкастов” можно с помощью таких сайтов, как iTunes, а также с помощью таких “подкаст”-сетей, как PodTrac, Podbridge и PodShow. В настоящее время можно загружать “подкасты” или “водкасты” по очень широкому спектру тем, начиная с вашей любимой передачи на Национальном общественном радио (National Public Radio), недавнего sit-com-эпизода или текущих спортивных событий и заканчивая последними музыкальными видеоклипами или роликами Go-Daddy.

Авторы одного из недавно проведенных исследований предсказывают, что к 2010 году американская аудитория “подкастов” достигнет 50 миллионов человек (в 2005 году было лишь 5 миллионов человек). Более 20% нынешних слушателей “подкастов” зарабатывают свыше 100 тыс. долл. в год.²⁸ Таким образом, это новое средство доставки информации привлекает все больше внимания со стороны маркетологов. Многие из них сейчас включают “подкасты” и “водкасты” в свои программы прямого маркетинга в форме “подкастов”, поддерживаемых рекламой, загружаемой рекламы и информационных блоков, а также других средств продвижения.

Например, компания *Volvo* спонсирует “подкасты” на Autoblog, а водка Absolut покупает рекламное время в программах PodShow. Компания *Kraft Foods* предлагает сотни кулинарных рецептов на основе использования текстовой функции iPod, а *Nestle Purina* публикует “подкасты” по вопросам дрессировки и поведения животных. *Walt Disney World Resort* предлагает еженедельные “подкасты” по широкому спектру тем, включая так называемые “туры за кулисы”, интервью, предстоящие события и новости о новых аттракционах.²⁹

Компания *Honda* недавно предложила “водкаст” в виде компонента новой рекламной кампании своего автомобиля Honda Civic. Этот “водкаст” состоит из двухминутного рекламного ролика “This is what a Honda feels like” (“Вот как выглядит Honda”); в нем с помощью человеческого голоса воспроизводятся звуки, которые слышат пассажиры автомобиля Honda Civic. Этот “водкаст” включает также кадры, которые демонстрируют процесс съемки данного рекламного ролика. По словам руководителя маркетингового отдела компании *Honda*, это динамичное новое средство доставки информации “предоставляет людям возможность узнать, как выглядит автомобиль Honda Civic, с помощью одного из самых «личных» и любимых ими средств общения — их собственного iPod”.³⁰

Интерактивное телевидение (ITV)

Интерактивное телевидение (ITV) предоставляет зрителям возможность взаимодействовать с телевизионными программами и рекламой с помощью имеющихся в их распоряжении средств дистанционного управления. В прошлом интерактивное телевидение было слишком медленным. Однако спутниковые системы телевидения, такие как DirecTV и Echostar, сейчас предоставляют своим пользователям возможности ITV, а сама по себе эта технология, по-видимому, уже полностью готова к использованию в качестве эффективного средства прямого маркетинга.

Интерактивное телевидение предоставляет маркетологам возможность выйти на свою целевую аудиторию в интерактивном, т.е. в более активном, чем обычно, режиме. Например, компания BMW недавно запустила интерактивную рекламу на Echostar, предоставив таким образом зрителям возможность запрашивать каталоги и прочую информацию в объеме нескольких экранов с помощью имеющихся в их распоряжении средств дистанционного управления. Количество запросов, поступивших от телезрителей, в десять раз превзошло самые смелые ожидания маркетологов BMW. Аналогично компания Sony использует интерактивное телевидение для взаимодействия с пользователями TiVo.³¹

Компания Sony демонстрирует рекламу своего телевизора с плоским экраном Bravia, которая позволяет пользователям, которые располагают TiVo, выбирать разные варианты окончаний рекламного ролика, какой бы сюжет — в прямом эфире или в записи — они при этом ни смотрели. После демонстрации пятисекундного рекламного ролика на экране пользователя появляются два варианта, один из которых рассчитан на мужскую аудиторию, а другой — на женскую. Меню “мужских” окончаний связано с качеством и размером изображения, тогда как меню “женских” окончаний связано с эстетическими качествами рекламируемого телевизора. Sony надеется, что такая интерактивная и развлекательная реклама поможет поддержать интерес телезрителей к тому, что они видят на своих экранах. Sony даже рассчитывает, что после того, как зрителям будет предложено 12 вариантов окончания рекламного ролика, интерес зрителей окажется настолько высоким, что они просмотрят все 12 вариантов. “Если вы предложите зрителям что-то стоящее, они обязательно заинтересуются”, — полагает один из руководителей рекламного агентства, которое организовало рекламную кампанию для Bravia.

В более широком плане TiVo намеревается развернуть систему, которая, на первый взгляд, может показаться верхом наглости — рекламу по запросу. Однако при более пристальном рассмотрении ничего безумного в этой идее нет. Потребитель, готовый потратить немалые деньги на покупку автомобиля, туристической путевки, нового кухонного гарнитура и так далее, как правило, проявляет интерес к рекламе товаров, которые он планирует приобрести. TiVo намеревается предложить такого рода контент, во-первых, в более удобном виде и, во-вторых, на условиях, продиктованных самим зрителем. TiVo создает широкополосный канал связи с Интернетом, который, помимо всего прочего, соединяет TiVo-экран зрителя с соответствующей домашней страничкой в Yahoo!. Реализация этого проекта рассматривается лишь как начало полномасштабного слияния интерактивного телевидения и Интернета.

Маркетинг по мобильному телефону, “подкасты” и “водкасты”, а также интерактивное телевидение предоставляют потрясающие возможности, связанные с прямым маркетингом. Однако этими новыми методами прямого маркетинга следует пользоваться с большой осторожностью. Как и при использовании других форм прямого маркетинга, маркетологи, применяющие перечисленные выше новые технологии, рискуют настроить против себя потребителей, которые могут рассматривать подобные формы прямого маркетинга как грубое вмешательство в их личную жизнь. Маркетологи должны очень тщательно выбирать целевую аудиторию для своих предложений прямого маркетинга, стремясь доставить клиентам реальную ценность, вместо того чтобы бесцеремонно вторгаться в их личную жизнь.

Интерактивный маркетинг

Интерактивный маркетинг. Действия компании, осуществляемые посредством Интернета и направленные на информирование потенциальных покупателей, продвижение и продажу своих продуктов и услуг, а также формирование отношений с клиентами.

Как отмечалось выше, **интерактивный маркетинг** (online marketing) представляет собой форму прямого маркетинга, развивающуюся в последнее время самыми быстрыми темпами. Технологические достижения последнего времени породили так называемую “цифровую эпоху”. Практически повсеместное использование Интернета и других мощных новых технологий оказывает огромное влияние как на производителей, так и на покупателей. Из этого раздела вы узнаете, каким изменениям подвергаются маркетинговая стратегия и практика компаний, пытающихся воспользоваться преимуществами технологических достижений последнего времени.

Маркетинг и Интернет

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”.

Большая часть мирового бизнеса в наше время осуществляется посредством цифровых сетей, которые связывают между собой людей и компании. 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”. В наши дни Интернет продолжает использоваться устойчиво высокими темпами. В прошлом году проникновение Интернета в американские семьи достигло 64%, а общее количество пользователей Интернета (как у себя дома, так и на работе) в Соединенных Штатах сейчас составляет 205 миллионов человек. Средний американский пользователь Интернета тратит примерно 31 час в месяц на “прогулки” в World Wide Web с помощью своего домашнего компьютера плюс еще 78 часов

в месяц у себя на работе. Доступом к Интернету сейчас располагают около 470 миллионов человек по всему миру.³²

Интернет и другие цифровые технологии предоставляют в распоряжение специалистов по маркетингу совершенно новый способ выхода на клиентов и их обслуживания. Впечатляющие успехи компаний, с самого начала решивших сосредоточить свою деятельность исключительно в Интернете (так называемые “чисто цифровые компании” (clock-only companies), или “dot-com”-компании, к числу которых относятся *Amazon.com*, *eBay*, *Expedia* и сотни других), заставили традиционных производителей и торговцев (так называемые “компании из кирпича и раствора” (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 компаниями” (click-and-mortar companies)). В наши дни трудно найти компанию, которая не обеспечила бы себе хотя бы минимальное присутствие в World Wide Web.

Домены интерактивного маркетинга

Ниже обсуждаются четыре основных домена интерактивного маркетинга (они представлены на рис. 17.2). К ним относятся следующие: B2C (business-to-consumer), B2B (business-to-business), C2C (consumer-to-consumer) и C2B (consumer-to-business).

	Ориентирована на потребителей	Ориентирована на компании
Иницируется компаниями	Электронная торговля типа “компания-потребитель”	Электронная торговля типа “потребитель-потребитель”
Иницируется потребителями	Электронная торговля типа “компания-компания”	Электронная торговля типа “потребитель-компания”

Рис. 17.2. Домены интерактивного маркетинга

Интерактивный маркетинг типа B2C (business-to-consumer)

Интерактивный маркетинг типа B2C (business-to-consumer — “компания-потребитель”). Продажа товаров и услуг конечным потребителям посредством компьютерных сетей.

В популярной прессе наибольшее внимание уделяется интерактивному маркетингу типа B2C (business-to-consumer — “компания-потребитель”), т.е. продаже товаров и услуг конечным потребителям посредством компьютерных сетей. Объе-

мы покупок, совершаемых конечными потребителями посредством компьютерных сетей, продолжают увеличиваться достаточно высокими темпами. Примерно 65% американских пользователей Интернета в настоящее время совершают покупки в World Wide Web. В прошлом году американские потребители, совершая покупки посредством компьютерных сетей, потратили 95 млрд. долл. Ожидается, что к 2010 году расходы потребителей на совершение покупок посредством Интернета достигнут 144 млрд. долл.³³

Возможно, самое важное заключается в том, что Интернет сейчас оказывает влияние на 27% совокупного объема розничных продаж (речь идет о продажах, совершаемых полностью в Интернете, плюс продажи, совершаемые в обычных магазинах, но инициированные обращением покупателя в Интернете и поиском там интересующих его товаров). К 2010 году Интернет будет оказывать влияние на 50% (!) совокупного объема розничных продаж.³⁴ Именно по этой причине наиболее дальновидные маркетологи используют интегрированные многоканальные стратегии, которые задействуют World Wide Web для стимулирования продаж в других маркетинговых каналах.

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 собственный уникальный опыт. Однако 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 интерактивный маркетинг ориентируется главным образом на людей, которые сами выбирают, какие Web-сайты они будут посещать и какую маркетинговую информацию, о каких именно продуктах и при каких условиях они будут принимать. Таким образом, новый мир интерактивного маркетинга требует использования новых маркетинговых подходов.

В наше время люди обращаются в Интернет, 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*.³⁵

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 себе позволить, какой вариант — покупку или аренду жилья — им следует предпочесть, целесообразно ли рефинансировать текущую ипотеку, целесообразно ли отремонтировать 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.

Интерактивный маркетинг типа B2B (business-to-business)

Интерактивный маркетинг типа B2B (business-to-business — “компания-компания”, или промышленный интерактивный маркетинг). Использование промышленных Web-сайтов, электронной почты, электронных каталогов выпускаемой продукции, сетей электронной торговли и прочих Интернет-ресурсов для выхода на новых клиентов, более эффективного обслуживания уже имеющихся клиентов, а также обеспечения более выгодных для себя цен и других условий покупки.

Несмотря на то что наибольшее внимание в популярной прессе уделяется Web-сайтам интерактивного маркетинга типа B2C (business-to-consumer — “компания-потребитель”), объемы продаж потребительских товаров посредством World Wide Web не идут ни в какое сравнение с интерактивным маркетингом типа B2B (business-to-business — “компания-компания”), или промышленным интерактивным маркетингом. Фирмы, занимающиеся промышленным интерактивным маркетингом, используют промышленные Web-сайты, электронную почту, электронные каталоги выпускаемой продукции, сети электронной торговли 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 промышленных компаний (т.е. компаний, продающих свою продукцию другим компаниям) предлагают информацию о продуктах, предоставляют возможность совершения клиентами покупок и оказывают услуги, связанные с поддержкой клиентов, в режиме онлайн. Например, корпоративные покупатели могут посетить Web-сайт компании *Sun Microsystems* (www.sun.com), найти на нем 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.

Помимо простой продажи своей продукции и услуг по Интернету, компании могут использовать Интернет для налаживания более прочных отношений с важными промышленными клиентами. Например, компания *Dell Computer* создала специализированные Web-сайты для более чем 113 тысяч своих промышленных и институциональных клиентов по всему миру. Эти строго индивидуализированные сайты серии Premier *Dell.com* помогают промышленным клиентам *Dell Computer* более эф-

фективно управлять всеми фазами покупки и эксплуатации компьютеров этой компании. Каждый Web-сайт серии Premier Dell.com, относящийся к определенному клиенту *Dell Computer*, может включать специализированный (т.е. рассчитанный на индивидуальные потребности соответствующего клиента) электронный компьютерный магазин, инструменты и отчеты управления активами и процессом закупки, системно-специфическую техническую информацию, ссылки на полезную информацию, представленную на обширном Web-сайте *Dell Computer*, и многое другое. Такой сайт содержит всю информацию, которая может понадобиться клиенту для ведения бизнеса с *Dell Computer*, причем вся эта информация сосредоточена в одном месте, доступна в круглосуточном режиме и 365 дней в году.³⁶

Интерактивный маркетинг типа C2C (consumer-to-consumer)

Интерактивный маркетинг типа C2C (business-to-consumer — “компания-потребитель”). Обмен товарами и информацией между конечными потребителями посредством компьютерных сетей.

Интерактивный маркетинг 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 товары 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 прошлом году в электронной торговле типа C2C на Web-сайте компании *eBay* приняли участие свыше 181 миллиона зарегистрированных пользователей со всего мира (что превышает совокупную численность населения 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 этот год. Каждый день на Web-сайте этой компании выставляется на аукцион 16 миллионов предметов, представляющих более чем 45 тысяч категорий. Подобные C2C-сайты обеспечивают людям, желающим купить или продать что-либо, доступ к гораздо большим аудиториям, чем любой местный “блошинный” 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.³⁷

В других случаях электронная торговля типа C2C включает обмен информацией посредством форумов и групп новостей Интернета, ориентированных на опреде-

ленные 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, ремонтом автомобилей или последними сериями популярных телевизионных сериалов. Современная “блогосфера” включает в себе свыше 10 миллионов блогов, причем каждый день появляется около 40 тысяч новых блогов. Примерно 16% американских Web-пользователей регулярно читают блоги, а каждый семнадцатый американец уже создал собственный блог.³⁸

Многие маркетологи в наши дни проникают в блоги, которые интересуют их главным образом как достаточно эффективный способ выхода на группы потребителей со строго определенным кругом интересов. Один из способов выхода на группы потребителей со строго определенным кругом интересов заключается в размещении рекламы на уже существующем блоге или помещении там определенного контента. Например, еще до того как компания *General Electric* объявила в прошлом году о своей новой инициативе, связанной с применением энергосберегающих технологий, руководство этой компании встретилось с ведущими блоггерами, представляющими интересы защитников окружающей среды, чтобы заручиться их поддержкой. Компания *Microsoft* выходит на блоггеров с целью продвижения на рынок своих игровых систем Xbox, а также других новых продуктов. Пытаясь улучшить свой несколько подпорченный имидж, компания *Wal-Mart* также начала работать напрямую с блоггерами, снабжая их позитивными новостями о *Wal-Mart*, предлагая им темы для обсуждения в Интернете и даже предлагая им посетить штаб-квартиру этой компании. “Блоггеры, которые согласились получать сообщения по электронной почте, сказали, что сейчас они с большей готовностью выслушали бы точку зрения руководства *Wal-Mart*, которая, как им теперь кажется, преднамеренно искажается критиками этой компании”, — сообщает один аналитик. Кроме того, блоггеры “явно соблазнились обещанием компании предоставлять им эксклюзивные новости, которые могли бы привлечь большее число посетителей к их Web-сайтам”.³⁹

Другие компании создают свои блоги. Например, *Coca-Cola* создала блог, попытавшись таким образом добавить Web-составляющую к своему спонсированию зимних Олимпийских игр 2006 года. *Coca-Cola* завербовала нескольких студентов из разных стран, которые должны размещать на своих Web-сайтах информацию о своей поездке на зимние Олимпийские игры 2006 года. *Coca-Cola* выразила готовность оплатить поездку и проживание студентов из Китая, Германии, Италии, Канады и Австралии, каждый из которых взял на себя обязательство инициировать в Интернете обсуждение зимних Олимпийских игр 2006 года, причем это обсуждение должно было проходить в позитивном ключе. Аналогично *VisaUSA*, еще до того как начались зимние Олимпийские игры 2006 года, создала блог-сайт, на котором всем желающим было предложено высказаться об этих играх. На этом блог-сайте можно было размещать фотографии и комментарии, аудиофайлы (“подкаст”) и видеоматериалы.⁴⁰

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”.⁴¹

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*, играют роль форумов, на которых потребители могут высказать свои нарекания и поделиться информацией об опыте, полученном в результате покупки тех или иных продуктов и услуг.

Интерактивный маркетинг типа C2B (consumer-to-business)

Интерактивный маркетинг типа C2B (consumer-to-business — “потребитель-компания”). Обмены в Интернете, в ходе которых потребители самостоятельно подыскивают продавцов в World Wide Web, получают информацию об их предложениях и инициируют покупки, иногда даже диктуя продавцам условия сделки.

Последним доменом электронной торговли является домен **интерактивного маркетинга 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* по-

тенциальные 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*.⁴²

Типы компаний, использующих интерактивный маркетинг

Интерактивным маркетингом в наше время занимаются компании практически всех типов. В этом разделе мы сначала обсудим типы компаний, занимающихся интерактивным маркетингом. Эти типы компаний представлены на рис. 17.3. Затем мы 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 *компании “dot-com”*, работающие исключительно в Интернете и не имеющие никакого “физического” адреса. Кроме того, большинство традиционных компаний (или, как их еще называют, *компаний из кирпича и раствора*), имеющих “физический” адрес, уже обзавелись подразделениями интерактивного маркетинга, превратившись, таким образом, в компании, сочетающие интерактивный маркетинг с традиционными методами маркетинга.

Компании, работающие исключительно в Интернете

Компании, работающие исключительно в Интернете. Так называемые компании “dot-com” (“дот-комы”), которые работают исключительно в Интернете, не обозначая каким-либо образом свое “физическое” присутствие на рынке.

В наше время существует немало разновидностей компаний, работающих исключительно в Интернете (*click-only companies*). К их числу относятся *компании*

электронной розничной торговли (e-tailers) — компании “dot-com”, которые занимаются продажей продуктов и услуг конечным покупателям посредством Интернета. Практически каждому потребителю 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. *Шопинговые сайты*, или *сайты, позволяющие сравнивать цены*, такие как *Froogle.com*, *Yahoo! Shopping* и *Bizrate.com*, дают возможность потребителям практически мгновенно сравнивать продукты и цены тысяч поставщиков.

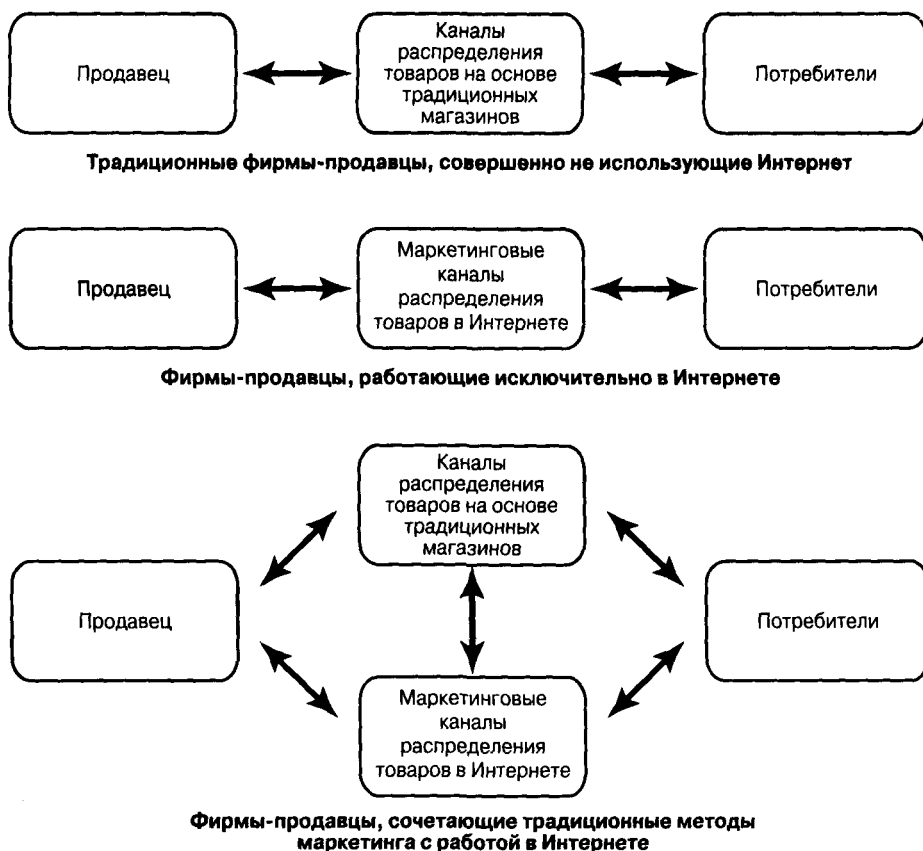


Рис. 17.3. Типы компаний, занимающихся интерактивным маркетингом

Провайдеры 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 размеров во времена “золотой лихорадки”, которая охватила большинство инвесторов в связи с бурным ростом этих компаний в конце 1990-х годов. Во время приступа этой “золотой лихорадки” алчные инвесторы, подхлестываемые жадной быстрой наживы, взвинтили цены акций Интернет-компаний до заоблачных высот. Однако эта инвестиционная лихорадка прекратилась в 2000 году, и многие высоко взлетевшие и явно переоценившие свои возможности 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-ком”-компании, как *eToys.com*, *Pets.com*, *Furniture.com*, *Garden.com* — обанкротились. Акции тех, кому все же удалось выжить (например, *Amazon.com* и *Priceline.com*), резко упали в цене. Став более твердо на ноги, многие из “дот-ком”-компаний, работающих исключительно в Интернете, к настоящему времени не только выжили, но и добились определенного процветания.

Компании, сочетающие деятельность в Интернете с традиционными методами работы

Компании, сочетающие деятельность в Интернете с традиционными методами работы. Традиционные компании “из кирпича и раствора”, которые свою традиционную деятельность на рынке дополняют интерактивным маркетингом.

По мере развития Интернета компании традиционного типа (“из кирпича и раствора”), уже давно утвердившиеся на рынке, поняли, что для успешной конкуренции со своими Интернет-соперниками им самим следует обозначить свое присутствие в Интернете. В результате многие из них сейчас активно трансформируются в **компании, сочетающие деятельность в Интернете с традиционными методами работы** (click-and-mortar companies). Например, более тысячи 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 последнее 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 персонализированные отношения с клиентами — как крупными, так и мелкими. “Контрактные клиенты” — примерно 80 тысяч крупных компаний, наладивших прочные отношения с *Office Depot* — охотно пользуются персонализированной системой размещения заказов посредством Интернета, которая включает перечни продуктов и цены, учитывающие потребности и возможности каждой отдельной компании-заказчика. Например, компании *General Electric* и *Procter & Gamble* могут составлять перечни утвержденных офисных продуктов, которые они могут приобретать со скидкой, а затем предоставить 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 выполнения заказов для клиентов. В то же время такой подход побуждает компании использовать *Office Depot* как единственный источник своих офисных поставок. 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 удастся найти на прилавках магазина интересующие его товары, он может тут же заказать их в киоске 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.⁴³

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 вывода 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 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.⁴⁴ Что же обеспе-

чивает 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 интерактивный маркетинг и привычные для себя, традиционные операции, такие компании могут предоставить своим клиентам более широкий выбор вариантов. Например, одни потребители могут отдать предпочтение удобству и широкому ассортименту 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 вернуть 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* в Интернете или навестись 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 навестись лично в *Fidelity Investments*”.

Обеспечение присутствия в системе интерактивного маркетинга

Совершенно очевидно, что все без исключения компании должны изучить возможность перехода (по крайней мере, частичного) к интерактивному маркетингу. Компании могут заниматься интерактивным маркетингом любым из доступных им четырех способов, показанных на рис. 17.4: создав собственный Web-сайт, размещая рекламу в Интернете и продвигая продукт на рынок посредством Интернета, формируя собственное Web-сообщество (или принимая участие в уже существующих Web-сообществах), а также используя электронную почту.

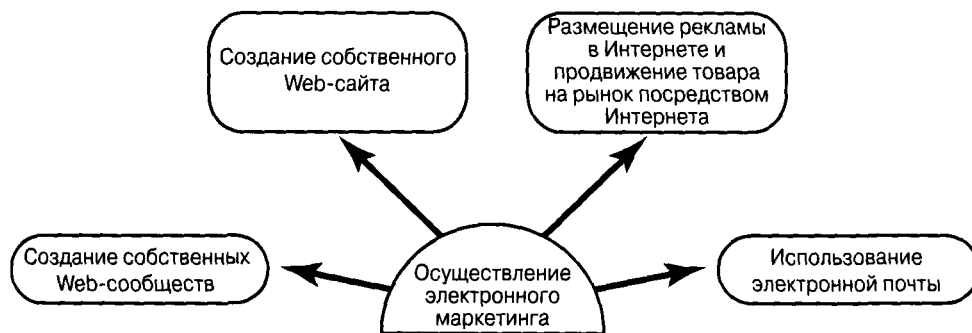


Рис. 17.4. Обеспечение присутствия в системе интерактивного маркетинга

Создание Web-сайта

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 “завлечь” потребителей на этот Web-сайт, заставить их “побродить” по этому Web-сайту, а впоследствии вернуться — и не раз! — на этот Web-сайт.

Типы Web-сайтов

Корпоративный Web-сайт. Web-сайт, предназначенный 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 продуктов данной компании.

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 продуктов 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”, продуктах 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*.

Маркетинговый Web-сайт. Web-сайт, который привлекает потребителей к взаимодействию с соответствующей компанией, что повышает готовность потребителей к прямой покупке или другому благоприятному для данной компании маркетинговому исходу.

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 могут размещаться каталог и рекомендации по совершению покупок. Кроме того, на маркетинговых Web-сайтах проводятся 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 продуктов, выпускаемых компанией *Sony*, изучать

подробнейшие спецификации и характеристики конкретных изделий, знакомиться с обзорами продуктов, составленными экспертами, а также знакомиться с последними новостями, связанными с компанией *Sony* и ее продукцией. Они могут разместить на этом Web-сайте заказ на интересующие их продукты *Sony* и оплатить его 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, попытается 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 (*Angela DiFabio*) 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 продукта — 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. В ожидании заказанного 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 продуктов 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.⁴⁵

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 — настолько заинтересовать потребителей своим Web-сайтом, чтобы им еще не раз захотелось вернуться на него. Современные пользователи World Wide Web немедленно отказываются от посещения Web-сайта, который не отвечает этим ожиданиям. 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 интерактивным маркетингом, рассчитывает привлечь внимание потенциальных потребителей на фоне нынешней невообразимой “толчеи” в Интернете.

Привлечь внимание посетителей к своему Web-сайту бывает не так уж сложно, когда речь идет об определенных видах продуктов. Потребители, покупающие новые автомобили, компьютеры или финансовые услуги, как правило, будут готовы получать информацию и приветствовать маркетинговые инициативы со стороны продавцов. Однако продавцы менее популярных продуктов, 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 долл.,” вы почти наверняка щелкнете на этом баннере. Но какое рекламное объявление заставит вас посетить Web-сайт под названием, например, dentalfloss.com? (“dentalfloss” — “нити для чистки зубов”. — *Примеч. пер.*).

Важнейшая задача в процессе разработки Web-сайта заключается в том, чтобы сделать Web-сайт привлекательным “с первого взгляда” и в то же время достаточно интересным, чтобы вызвать у потенциального клиента желание посетить его еще раз. На смену первым, “чисто текстовым” Web-сайтам в последние годы пришли “навороченные” графические Web-сайты, в которых органически сочетаются текст, звук и анимация (см., 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, которые должен соблюдать эффективный Web-сайт.⁴⁶

- *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*. “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 на нем найти”. Таким образом, эффективные Web-сайты содержат достаточно подробную и полезную информацию, интерактивные инструменты, которые помогают пользователям находить и оценивать интересующие их продукты, ссылки на “родственные” Web-сайты, регулярно обновляемые маркетинговые предложения и средства развлечения, которые способны вызвать у пользователя положительную эмоциональную реакцию.

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 брэндов 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 12,5 млрд. долл., т.е. на 30% больше, чем в предыдущем году. К 2009 году затраты на рекламу в Интернете превысят 22 млрд. долл., что составит примерно 11% от всех затрат на рекламные цели, связанные с прямым маркетингом, и это будет сопоставимо с затратами на рекламу, размещаемую на кабельном/спутниковом телевидении и радио.⁴⁷ В этом разделе мы обсудим формы рекламы и продвижения в Интернете, а также их возможное будущее.

Реклама в Интернете. Реклама, которая появляется на мониторе компьютера в то время, когда потребители путешествуют по World Wide Web. Такая реклама может появляться в форме баннерных рекламных объявлений или рекламных объявлений типа “бегущая строка”, рекламных “врезок”, “небоскребов” (вертикально расположенных рекламных объявлений) и пр.

Формы рекламы и продвижения товаров в Интернете

Компании могут помещать свои рекламные объявления в Интернете одним из следующих трех способов. Во-первых, рубричные рекламные объявления помещают в специальные разделы, предоставляемые основными коммерческими оперативно-информационными службами. Во-вторых, тематические объявления помещают в определенные группы новостей Интернета, созданные специально для коммерческих целей. Наконец, в-третьих, компания платит за рекламные объявления, которые появляются на экранах компьютеров абонентов, когда они просматривают информацию в соответствующих оперативно-информационных службах или на Web-сайтах. 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 на Web-странице) 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*, на котором содержатся дополнительные сведения о данной акции.

“*Врезки*” (interstitials) — это рекламные объявления в Интернете, которые появляются на мониторе компьютера 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 пользователям возможность блокировать большинство всплывающих рекламных объявлений. Но

не спешите сочувствовать бедным рекламодателям. Многие из них уже разработали *скрывающиеся рекламные объявления* (pop-unders), новые окна, которые ускользают от программ, блокирующих всплывающие рекламные объявления, появляясь позади страницы, которую вы просматриваете.

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 задействуются 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 внезапно исчезающие. Но многие виды насыщенной рекламы не сводятся лишь к забавной анимации. Например, чтобы привлечь к своему Web-сайту потенциальных торговцев товарами, Чикагская торговая палата размещает в Интернете небольшое насыщенное баннерное рекламное объявление, которое разворачивается в небольшой Web-сайт, когда указатель мыши пользователя пробегает по этому рекламному объявлению. Отличительными чертами такого Web-сайта являются бегущая строка с биржевыми котировками, выборочные исследования и виртуальный торговый счет, т.е. все то, что, в принципе, невозможно реализовать в традиционном статичном рекламном объявлении.⁴⁸

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!*. Попытавшись, например, обратиться на *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. Практически все доходы *Google* (6,1 млрд. долл.) поступили от продажи рекламы. Рекламодатель покупает условия поиска у поискового сайта и расплачивается лишь в случае, если потребители обращались на соответствующий сайт. На долю рекламных объявлений, связанных с поиском, приходится 41% всех расходов на рекламу в Интернете, т.е. больше, чем на любую другую категорию рекламы в Интернете.⁴⁹

Рекламные объявления, связанные с поиском, могут быть эффективным способом отсылки потребителей к другим формам Интернет-промоушена. Например, компания *Honda* использовала поиск по ключевому слову для вывода пользователей World Wide Web на сайт, рекламирующий грузовик *Element*, выпускаемый этой компанией.

Главным персонажем нынешней рекламной кампании *Element*, выполненной в форме ряда анимационных роликов, выступает грузовик, разговаривающий с разными животными — утконосом (platypus), опоссумом (possum), осликом

(burro) и крабом (crab). *Honda* купила эти ключевые слова и использует рекламные объявления, связанные с поиском, в качестве приглашения “посмотреть на утконоса в своем Element”. Эта ссылка приводит потребителей на Web-сайт elementandfriends.com, на котором им будет продемонстрирована реклама Element и связанная с ним компьютерная игра. Кроме того, *Honda* купила варианты “funny video” (“забавное видео”) и “funny commercials” (“забавная реклама”) — поисковые термины, имеющие демографические профили, совместимые с потенциальными покупателями грузовика Element. Во многих случаях стоимость поисковых терминов составляет не более 10–15 центов за каждый “клик”, однако они привлекают примерно 40% трафика Web-сайта Element. “Это казалось несколько странным, но чем больше вы размышляли над этим, тем больше это резонировало с содержанием данной рекламной кампании”, — говорит старший менеджер по маркетингу *Honda*. Для своего грузовика Ridgeline, который рекламировался во время проведения матчей за Суперкубок (Super Bowl), *Honda* купила поисковые термины “few thousand” (“несколько тысяч”), имеющие определенное отношение к Суперкубку (вспомните, например, рекламу “Super Bowl ad”). Эти поисковые термины сгенерировали свыше 3,5 миллионов Интернет-впечатлений лишь от Yahoo! и Google и в течение лишь одного дня после проведения финального матча за Суперкубок.⁵⁰

Другие формы продвижения товаров в Интернете

К другим формам продвижения товаров в Интернете относятся контентное спонсорство, альянсы и программы взаимного рекламирования, а также вирусная реклама.

Рассмотрим так называемое *контентное спонсорство* (content sponsorship). Многие компании рекламируют себя в Интернете, спонсируя специальный контент на различных Web-сайтах (например, новости, финансовую информацию или специальные темы “по интересам”). Например, *Scotts*, компания, выпускающая продукцию для садоводов и огородников, спонсирует раздел Local Forecast (“Местный прогноз”) на Web-сайте WeatherChannel.com, а *David Sunflower Seeds* спонсирует сайт ESPN Fantasy Baseball на ESPN.com. Компания, пользующаяся спонсорскими услугами, в свою очередь, упоминает на Web-сайте название компании-спонсора и размещает эксклюзивную рекламу спонсора. В случае контентного спонсорства очень важно правильно выбрать Web-сайт, который будет объектом спонсирования, чтобы информация, размещаемая спонсором, и предлагаемые им услуги представляли реальный интерес для посетителей данного Web-сайта.

Интернет-компании могут также создавать альянсы и участвовать в программах взаимного рекламирования. Например, у Amazon.com имеется более 900 тысяч 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 выпусков передачи *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 продукт в 760 магазинах по всей стране. В рекламе, помещенной в конце указанного выпуска *The Apprentice*, зрителям рекомендовалось посетить местную поисковую машину *Yahoo!* и найти с ее помощью адрес ближайшего магазина, в котором продается новое мороженое компании *Ciao Bella*. Результат превзошел все ожидания: данный продукт был полностью распродан к 17.00 следующего дня. А благодаря регистрационной базе данных *Yahoo!* компания *Ciao Bella* получила демографические характеристики респондентов.⁵¹

Вирусный маркетинг. Интернет-версия “маркетинга на основе слухов”: Web-сайты, сообщения электронной почты и другие маркетинговые события, которые отличаются столь разным характером, что клиенты с готовностью передают их своим друзьям и знакомым.

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-сайтов, сообщений электронной почты или других маркетинговых решений, которые отличаются столь “заразным” характером, что клиенты с готовностью сообщают о них своим друзьям и знакомым. Поскольку клиенты передают такие сообщения 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 готов с ней ознакомиться. “Идея заключается в том, чтобы заставить ваших клиентов заниматься маркетингом вместо вас”, — замечает один из специалистов по вирусному маркетингу.³⁴ Рассмотрим ставший уже классическим пример вирусной кампании *Burger King*, проходившей под названием “Subservient Chicken” (“Пресмыкающийся 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 головой.) Иными словами, вы можете вести себя с этим цыпленком, как вам заблагорассудится. Уловили? Поступайте, как вам заблагорассудится! Данный сайт компании *Burger King* рекламирует блюдо 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 посетил миллион пользователей Интернета. В течение первой недели с момента запуска 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 мяса цыплят”.⁵²

Будущее рекламы в Интернете

Затраты компаний на рекламу в Интернете растут достаточно быстрыми темпами, однако 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.

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. Как считает один из специалистов по маркетингу *Procter & Gamble*, реклама в Интернете представляет собой “способ предложить потребителям (с их собственного согласия) больше информации о том или ином продукте, чем это возможно во время обычного 30-секундного рекламного ролика на телевидении. Реклама в Интернете предоставляет возможность двустороннего обмена информацией, в ходе которого компания может сообщить потребителям более подробные сведения о своих продуктах”.⁵³

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 (С2С), 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 обитателям которой известен ваш адрес в системе электронной почты.

Web-сообщества. Web-сайты, на которых пользователи Интернета могут собираться в виртуальном пространстве и обмениваться мнениями по вопросам, представляющим взаимный интерес.

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 вопросам, 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 популярности 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-сайте члены многих семей могут собираться и обсуждать волнующие их проблемы, делиться семейными новостями, создавать семейные фотоальбомы в Интернете, вести календари 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.⁵⁴

У посетителей этих “микрорайонов” в Интернете выработалось прочное чувство общности. Подобные сообщества весьма привлекательны для рекламодателей, поскольку они объединяют потребителей с общими интересами и четко определенными демографическими характеристиками. Например, Web-сайт *ivillage.com* является практически идеальной средой для размещения рекламных объявлений таких компаний, как *Procter & Gamble*, *Kimberly-Clark*, *Nabisco*, *Avon*, *Clairol*, *Hallmark* и другие, которые ориентируются 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.

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 на маркетинг по электронной почте около 1,1 млрд. долл. в год (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 (вплоть до 2009 года ежегодные темпы роста расходов на маркетинг по электронной почте будут составлять около 20%). Ожидается, что совокупный годовой объем обмена сообщениями электронной почты в Соединенных Штатах увеличится в 2007 году почти до 2,7 триллиона сообщений.⁵⁵

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 видеoinформацией. К тому же они стремятся ориентировать эти привлекающие внимание сообщения, в первую очередь, на тех, кого они реально могут заинтересовать и кто готов позитивно на них реагировать. 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 нем 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 продукту *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 и нередко (более чем в 10% случаев) щелкали на указанных в них ссылках. Примерно две трети тех, кто открыли полученные сообщения, полностью просмотрели 30-секундный видеоролик, прилагающийся к сообщению. Кроме того, *Nintendo* удалось собрать подробные данные о 20% потребителей, которые заполнили анкету, прилагавшуюся к сообщению. Несмотря на то что руководство *Nintendo* опасалось, что получаемые по электронной почте сообщения могут вызвать у многих потребителей раздражение, количество отрицательных ответов, полученных в ходе этой кампании, оказалось гораздо меньше ожидаемого (менее 1%).⁵⁶

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. По сообщению одной исследовательской компании, на долю спама приходится до 84% входящих сообщений электронной почты.⁵⁷ Компании, рассылающие маркетинговые сообщения по электронной почте, легко могут переступить границу между добавлением стоимости для потребителей и созданием досадных помех в работе пользователей Интернета (см. врезку “Маркетинг в действии 17.2”).

Спам. Принудительно навязываемые, нежелательные коммерческие сообщения, получаемые по электронной почте пользователями Интернета.

Нежелательная реклама может вызвать раздражение ее получателей. Поэтому, прежде чем отсылать рекламные сообщения по электронной почте, компании следует спросить у своих клиентов разрешение на отправку таких сообщений. Компания должна также сообщить своим потенциальным получателям, каким образом они могут разрешить или запретить отправку таких сообщений (причем такой возможностью получатели должны иметь право воспользоваться в любой момент). 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 17.2

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 него 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 компа-

ний, 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 нам досаждающих. Результаты многочисленных исследований свидетельствуют о том, что на долю спама в настоящее время приходится от 60 до 83% 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 в прошлом году среднестатистический пользователь Интернета получил 3253 спам-сообщения.

Несмотря на столь удручающую статистику электронная почта в случае ее корректного 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 эффективностью 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 удастся 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. Все пользователи Интернета получают одинаковые, рассчитанные на некоего усредненного потребителя сообщения. К тому же зачастую такой спам поступает из весьма сомнительных источников и рекламирует не менее сомнительные продукты, такие как "виагра", всевозможные лекарства "для похудения", порнография и не внушающие доверия инвестиции. А сами сообщения зачастую исходят от компаний, пользующихся, мягко говоря, не самой безупречной репутацией.

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, в свое время компания *Touch Media Group* рассылала восемь 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 города Дьюндин, штат 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 долл. В целом мелкий бизнес, которым занималась Лора Беттерли, обеспечивал ей годовой доход в размере более 200 тыс. долл.

Проблема, конечно же, заключается в том, что Лоре Беттерли гораздо легче щелкнуть на кнопке “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 долл., получаемых 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 долл. в час, или 0,0039 долл. в секунду. В таком случае совокупные затраты всех незаинтересованных получателей составляют 500 тысяч, умноженные на 2 секунды и умноженные на 0,0039 долл. в секунду, т.е. 3 900 долл. 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 вызывает серьезную тревогу. Результаты одного из проведенных недавно исследований показали, что в среднем пользователь Интернета затрачивает на своем рабочем месте 2,8 минуты в 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 создали сложные фильтры спама. Например, *AOL* в настоящее время блокирует примерно 1,5 миллиарда спам-сообщений в день, больше, чем полтриллиона за год, препятствуя таким образом поступлению огромного объема “рекламного мусора” в электронные почтовые ящики абонентов *AOL*. Государство также принимает меры по защите потребителей от 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. В целом, количество спам-сообщений, принятых в прошлом году пользователями Интернета, сократилось на 17% по сравнению с предыдущим годом. Однако большинство пользователей Интернета по-прежнему каждый день получают 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. Согласно результатам одного исследования, до 20% рекламы, рассылаемой по электронной почте на совершенно законных основаниях, в том числе и рекламы, рассылаемой с разрешения самих потребителей, оказались отсеянными спам-фильтрами.

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!* и *Amazon.com*, включают пространственные перечни почтовых ящиков, в которые разрешена отправка сообщений, для разных категорий маркетингового материала. *Amazon.com* ориентируется на клиентов, предоставляющих разрешение на отpravку им маркетинговых сообщений, и отправляет им ограниченное количество вежливых сообщений, начинающихся словами “Мы полагаем, 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 их получать. 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. Jennifer Drumluk and Joe Tyler, "Cracking the E-Mail Marketing Code", *Association Management*, March 2005, pp. 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; Jennifer Wolcott, "You Call It Spam, They Call It a Living", *Christian Science Monitor*, March 22, 2004, p. 12; "AOL Top-10 List Reveals Spammers Are Getting More Sophisticated", *Wireless News*, December 29, 2005, p. 1; Enid Burns "The Deadly Duo: Spam and Viruses", March 2006, этот материал получен на Web-сайте www.clickz.com; и Jessica E. Vascellaro, "Spam Filters Wild; Spate of Incidents at Verizon, AOL Point to Growing Problem of Blocking Legitimate E-Mail", *Wall Street Journal*, May 3, 2006, p. D1.

Перспективы и проблемы интерактивного маркетинга

Перед интерактивным маркетингом по-прежнему открываются широкие перспективы. Самые горячие приверженцы интерактивного маркетинга убеждены в том, что еще наступит время, когда Интернет и интерактивный маркетинг 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* и *Google*, и таких компаний прямого маркетинга, как *Dell Computer*). Цель Майкла Делла, по его собственным словам, 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 (пусть и достаточно важным) к работе на рынке, который будет использоваться наряду с другими подходами в полностью интегрированном маркетинговом комплексе.

Как бы то ни было, большие и малые компании, несмотря на перечисленные сложности, быстро включают интерактивный маркетинг в перечень используемых маркетинговых средств. Интерактивный маркетинг, продолжая развиваться, еще докажет всем, что он способен стать мощным инструментом для создания прочных отношений с покупателями, улучшения показателей продаж, передачи покупателям информации о компании и выпускаемых ею товарах, для более эффективной и менее дорогостоящей доставки товаров и услуг конечным потребителям.

Интегрированный прямой маркетинг

Разнообразные действия компании, связанные с прямым маркетингом, зачастую бывают плохо интегрированы друг с другом и с остальными элементами ее маркетингового комплекса, а также комплекса продвижения. Например, управление размещением рекламы в средствах массовой информации может осуществляться рекламным отделом компании, работающим с каким-либо из традиционных рекламных агентств. Между тем управление прямым обращением по почте, а также продаж по каталогам может осуществляться специалистами по прямому маркетингу, тогда как разработка и управление Web-сайтом той же компании поручается

некой сторонней Интернет-фирме. Даже в рамках определенной кампании прямого маркетинга слишком многие компании прибегают лишь к одноразовым мерам по выходу на какого-то конкретного клиента и продаже ему своих товаров либо услуг или к использованию на разных стадиях какого-то одного механизма для инициирования покупок.

Интегрированный прямой маркетинг. Кампании прямого маркетинга, в которых для повышения коэффициентов реагирования и величины прибыли используются несколько средств доставки маркетинговых сообщений и многоступенчатые рекламные процессы.

Куда более эффективным в данном случае может оказаться **интегрированный прямой маркетинг** (integrated direct marketing), предполагающий использование нескольких средств доставки маркетинговых сообщений и многоступенчатых рекламных кампаний. Проведение подобных кампаний может значительно повысить коэффициент реагирования покупателей. Так, прямая почтовая рассылка сама по себе может обеспечить 2%-ный коэффициент отклика, а в сочетании с предложением бесплатной телефонной линии обратной связи коэффициент реагирования увеличивается на 50%. Хорошо продуманный вариант исходящего телемаркетинга может повысить этот результат в 5 раз. Как видите, добавление интерактивных маркетинговых каналов к обычной почтовой рассылке может привести к увеличению коэффициента реагирования с 2 до 15%, а то и выше.

В последнее время интеграция каналов прямого маркетинга между собой, а также с другими средствами доставки стала для маркетологов одной из самых приоритетных задач. Рассмотрим, например, меры по обеспечению интегрированного прямого маркетинга, принимаемые таким известным специалистом по оказанию профессиональных услуг, как фирма *Ernst & Young*.

Фирма *Ernst & Young* использует интегрированный подход к прямому маркетингу, осуществляемому на основе Интернета, электронной почты и прочих средств доставки маркетинговых посланий. *Ernst & Young* интегрирует использование электронной почты с другими средствами доставки маркетинговых посланий, в том числе с прямым обращением по почте, и тесно увязывает то и другое в интерактивные элементы на своем Web-сайте. Например, подготовка к проведению в октябре очередной ежегодной конференции руководителей энергетических компаний началась задолго до даты официального открытия этой конференции с рассылки всем заинтересованным сторонам предварительных уведомлений (в текстовом виде) по электронной почте. Затем по тем же адресам электронной почты были разосланы анимированные ролики с приглашением принять участие в конференции. “В этом послании была указана ссылка, щелкнув на которой, наш адресат попадал на Web-сайт, где можно было получить подробную информацию о предстоящей конференции”, — говорит руководитель маркетингового отдела *Ernst & Young*. Затем, в подтверждение сообщений, отправленных по электронной почте, компания разослала приглашения на конференцию по обычной почте. В конверт, помимо приглашения, вкладывалась регистрационная форма, а также указывался соответствующий Web-адрес для

тех, кто предпочитал зарегистрироваться через Интернет. Чтобы обеспечить надлежащую интеграцию посланий прямого маркетинга *Ernst & Young*, представители всех направлений маркетинга проводили регулярные совещания. “Мы усаживались за стол и говорили о том, что нам удалось сделать, чем мы сейчас занимаемся и что намереваемся сделать в ближайшем будущем, — говорит упоминавшийся выше руководитель маркетингового отдела *Ernst & Young*. — Достигнутый результат определяется совместными усилиями всех наших направлений. В противном случае, как правило, оказывается, что правая рука не ведает, что творит левая”.⁵⁸

Вопросы государственной политики в сфере прямого маркетинга

Как правило, специалисты прямого маркетинга и их покупатели демонстрируют полное взаимопонимание и не предъявляют друг другу каких-либо претензий. Однако иногда наружу проступает темная сторона их взаимоотношений. Скажем, агрессивная и иногда не совсем безупречная тактика пары-тройки “специалистов” по прямому маркетингу может обеспокоить покупателей, навредить им, а заодно придать зловещий образ всей индустрии прямого маркетинга. Злоупотребления бывают разными, начиная с простых и таких раздражающих покупателей излишеств и заканчивая нечестными методами торговли или вовсе наглым обманом, жульничеством. В последние годы индустрия прямого маркетинга столкнулась и с растущими сомнениями относительно соблюдения права на неприкосновенность личной жизни потребителей, а Интернет-маркетологам приходится решать проблемы обеспечения безопасности информации, передаваемой по компьютерным сетям.

Раздражение, нечестность, мошенничество и жульничество

Излишняя активность прямого маркетинга иногда не только огорчает, но и оскорбляет покупателя. Большинству из нас не понравится, если коммерческая телевизионная реклама прямого отклика окажется слишком громкой, продолжительной и назойливой. Особенно досаждают звонки во время ужина и поздно вечером. Впрочем, некоторых маркетологов винят также в обманном использовании импульсивных, неподготовленных покупателей. Самыми большими виновниками считаются демонстрируемые по телевидению бесконечные коммерческие программы и презентационные фильмы: в них нет недостатка в велеречивых приглашенных, броских демонстрациях товара, истеричных напоминаниях о невероятной низкой цене товара, в жутко ограниченном времени действия скидок (“Спешите, а то не успеете!”) и в потрясающей простоте покупки. Всего этого достаточно, чтобы зажечь огонь страсти к приобретению в покупателях с низкой сопротивляемостью к желанию что-либо купить.

Более того, так называемые “специалисты по разогреву публики” сочиняют почтовые сообщения и рекламные объявления, призванные сбить покупателей с толку. Другие специалисты интерактивного маркетинга делают вид, что проводят серьезные исследования, а сами тем временем задают наводящие вопросы, чтобы выпытать предпочтения покупателя или склонить его к совершению покупки. В попытках обмана потребителей обвинялись даже широко известные фирмы, специализирующиеся на прямой почтовой рассылке. Так, несколько лет тому назад промоутер тотализаторов, компания *Publishers Clearing House*, выплатила в качестве “отступного” 52 млн. долл. после того, как ее обвинили в оказании чрезмерного давления на потребителей и рассылке обращений, вводящих потребителей (преимущественно пожилых людей) в заблуждение: *Publishers Clearing House* обещала своим адресатам выиграть ценных призов в случае, если они приобретут журналы этой компании.⁵⁹

В последние годы буйным цветом цветут и откровенно жульнические варианты вроде “финансовых пирамид” и вымышленного сбора средств на благотворительные цели. В частности, потребители обеспокоены фактами *мошенничества в Интернете* (Internet fraud), в том числе фактами воровства идентификационных кодов, мошенничества с инвестициями и финансового жульничества. Только в прошлом году Федеральная торговая комиссия получила 431 тысячу жалоб на мошенничество, причем доля жалоб, связанных с мошенничеством в Интернете, составила 46% (связанные с этим финансовые потери составили 335 млн. долл.), а федеральный “Центр по рассмотрению жалоб, связанных с фактами совершения преступлений в Интернете” (Internet Crime Complaint Center — IC3) получил почти 232 тысячи жалоб, касающихся фактов мошенничества в Интернете, что примерно на 368% (!) больше по сравнению с 2002 годом.⁶⁰

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 — 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 попадет 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 посредством электронной почты. 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.⁶¹

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 каждых 10 потребителей, совершающих покупки в Интернете, настолько озабочены проблемой обеспечения безопасности в Интернете, что намерены сократить количества и объемы покупок, совершаемых ими посредством Интернета.⁶²

Подобные намерения могут дорого обойтись компаниям, занимающимся прямым маркетингом. Результаты одного из недавних исследований показали, что почти 30% североамериканских потребителей, которые поначалу собирались совершить покупки в Интернете, но затем отказались от этих планов, объяснили такие свои действия опасениями мошеннических манипуляций их кредитными карточками и прочими негативными факторами. Авторы еще одного исследования прогнозируют, что ежегодный объем продаж в Интернете мог бы оказаться примерно на 25% большим, если бы удалось успешно решить проблемы безопасности, волнующие потребителей.⁶³

Еще одной проблемой маркетинга в Интернете является *доступ 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 *eBay.com*, Web-сайт 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.⁶⁴

Вторжение в личную жизнь

Обеспечение неприкосновенности частной жизни потребителей является в наши дни, возможно, острейшей проблемой индустрии прямого маркетинга. Конечно, покупатели зачастую тоже не остаются внакладе: благодаря маркетингу на основе баз данных они могут получать больше предложений, отвечающих их интересам. Несмотря на это многие критики выражают обеспокоенность тем, что маркетологи могут знать о жизни своих покупателей *слишком много* и соответственно использовать эти знания на пользу себе и во вред клиентам. По мнению тех же критиков, содержащаяся в базах данных информация в какой-то момент начинает угрожать неприкосновенности личной жизни покупателей.

Судя по всему, в наше время каждый покупатель, который заказывает товар по почте или телефону, выигрывает что-либо в лотерею, расплачивается кредитной карточкой или оформляет подписку на журнал, оказывается в базе данных той или иной компании. Используя весьма совершенные компьютерные программы, специалисты прямого маркетинга могут задействовать полученные базы данных для "микронацеливания" своих усилий по продаже. *Обеспечение неприкосновенности частной жизни пользователей Интернета* является, возможно, важнейшей проблемой интерактивного маркетинга. Большинство компаний, занимающихся интерактивным маркетингом, весьма преуспели в деле сбора и анализа подробной информации о потребителях.

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. Они выражают опасение, что чрезмерная доступность информации частного характера делает потребителей практически беззащитными в случае, если компании будут допускать несанкционированное использование такой информации для маркетинга своей продукции или обмена базами данных с другими компаниями. В частности, спрашивают они, имеют ли право операторы телефонной компании (например, АТ&Т) продавать маркетологам фамилии покупателей, часто звонящих по бесплатным коммерческим телефонным линиям (например, с префиксом 1-800) или обращающихся в компании, продающие товары по каталогам? Насколько правильно поступает такая солидная компания, как *American Express*, составляя и продавая списки тех, кто недавно завел кредитную карточку *American Express* и уже по одной этой причине (из-за особенностей покупательского поведения) может быть включен в число первоочередных объектов прямого маркетинга? Наконец, могут ли государственные органы продавать фамилии и адреса владельцев водительских прав, а также данные о росте, весе и половой принадлежности граждан компаниям, торгующим готовой одеждой и желающим подыскать себе целевых покупателей с нестандартными критериями выбора одежды?

В своих попытках любой ценой создать такую нужную базу данных компании иногда "увлекаются" и переходят границы допустимого. Значительную обеспокоенность нарушением прав личности на неприкосновенность вызвала, например, корпорация *Microsoft*, выпустившая очередную версию своей популярной операционной системы Windows. В пакете приютился некий "мастер регистрации", *Registration Wizard*, любезно предлагавший владельцам зарегистрировать свою программу, связавшись с производителем в интерактивном режиме. Однако как только ничего не подозревающие и благодарные пользователи обращались на сайт корпорации, *Microsoft* быстренько "считывала" информацию о конфигурации компьютера посетителя и за короткое время получала данные об основных программах, обитающих на ПК поклонников Windows. Узнав о подвохе, пользователи подняли невероятный шум, и эхо возмущения вынудило *Microsoft* отказаться от заглядывания в чужие компьютеры.

В наши дни доступ к информации частного характера имеют не только крупные компании. Бурное развитие информационных технологий предоставило такую воз-

возможность почти всем компаниям. Например, владелец одного из баров открыл для себя могущество новейших информационных технологий после того, как приобрел простое и относительно недорогое устройство, позволяющее проверять идентификационные коды.

Каждую неделю бостонский бар под названием “The Rack” посещают около 10 тысяч человек... Один за другим они предъявляют свои водительские права швейцару, который вставляет их в некий “черный ящик”, весьма элегантный на вид. Если водительские права в порядке и их владельцу уже исполнился 21 год, он может войти в бар. Однако большинство посетителей бара “The Rack” даже не подозревают о том, что этот “черный ящик” считывает их фамилии, имена, адреса, даты рождения и прочую информацию частного характера, закодированную в микрочипе их водительских прав. Регистрируется буквально все, вплоть до роста владельца водительских прав, цвета его глаз и иногда даже персонального номера Social Security. “Вы вставляете в устройство считывания водительские права любого человека, и вам открываются многочисленные подробности его частной жизни, до которых вам, вообще говоря, не должно быть никакого дела, — говорит Пол Барклай (Paul Barclay), владелец бара «The Rack». — Вы ощущаете себя настоящим вуайеристом”. Вскоре Пол Барклай пришел к выводу, что может создать довольно обширную базу данных персональной информации, содержащую многочисленные подробности о клиентуре его бара. Подобная информация могла бы оказаться весьма полезной для целей маркетинга. Сейчас Пол Барклай может в любой момент классифицировать свою клиентуру по половой принадлежности, возрасту, почтовому коду и прочим характеристикам. При желании он мог бы выяснить, например, сколько блондинок по имени Карин ростом выше 5 футов и 2 дюймов посетили его бар в прошлые выходные или у скольких его клиентов фамилия начинается на букву “М”. С практической точки зрения ему, конечно же, было бы целесообразнее сформировать на основе всех этих данных списки почтовой рассылки и отслеживать, кто наведывается в его бар более или менее регулярно.⁶⁵

Нужно срочно принимать меры!

Перечисленные выше факты указывают на необходимость срочного принятия таких мер со стороны маркетологов, которые позволили бы обуздать нарушителей права на неприкосновенность личной жизни еще до того, как свое веское слово скажут законодатели. 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 провайдеры услуг Интернета и коммерческие Web-сайты должны будут получать разрешение потребителей на возможное использование (“раскрытие”) провайдерами услуг Интернета и коммерческими сайтами важной информации персонального характера. В 2003 году власти Калифорнии

приняли закон об обеспечении неприкосновенности частной жизни пользователей Интернета в штате Калифорния (California Online Privacy Protection Act — OCPA), 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 их использовать.⁶⁶

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 компания *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 свои полное имя и фамилию, а также домашний номер телефона.⁶⁷

Каждая из компаний по-своему отреагировала на обеспокоенность пользователей Интернета проблемой обеспечения неприкосновенности своей частной жизни и безопасности в Интернете. Часть компаний придерживается более широкого, общепромышленного подхода к обеспечению неприкосновенности частной жизни своих клиентов. Например, *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. Как сказано на Web-сайте 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*.⁶⁸

В целом индустрия прямого маркетинга также пытается участвовать в решении проблем государственной политики. Например, пытаясь вызвать у потребителей доверие к прямому маркетингу, Ассоциация прямого маркетинга (Direct Marketing Association) — крупнейшая ассоциация, которая объединяет в своих рядах 4800 компаний, использующих в своей практике прямой маркетинг, маркетинг с применением баз данных и интерактивный маркетинг — выступила с инициативой “Обещание неприкосновенности личной жизни американских потребителей” (Privacy Promise to American Consumers). Инициатива Privacy Promise требует от всех членов Ассоциации прямого маркетинга твердо придерживаться определенной совокупности правил, гарантирующих неприкосновенность личной жизни потребителей. Члены Ассоциации прямого маркетинга обязуются уведомлять своих клиентов обо всех случаях, когда какая-либо информация частного характера сдается в аренду, продается или обменивается с другими субъектами предпринимательской деятельности. Они обязуются также уважать право потребителей на отказ от получения маркетинговой информации по обычной почте, телефону или электронной почте либо от предоставления компании права передавать их контактную информацию другим субъектам предпринимательской деятельности.⁶⁹

Специалисты прямого маркетинга отдают себе отчет в том, что эти проблемы, если не обращать на них внимания, будут вызывать у людей все более острую реакцию отторжения и все меньшее желание отвечать на рекламные предложения, провоцируя наряду с этим принятие более жестких законов как на уровне отдельных штатов, так и на федеральном уровне. “Соблюдение права потребителей на неприкосновенность их личной жизни и необходимость получения разрешения клиентов на рассылку им маркетинговых предложений стали краеугольными камнями доверия клиентов, а такое доверие, в свою очередь, стало краеугольным камнем долгосрочных отношений”, — утверждает один эксперт. Компании должны “стоять на страже доверия клиентов и твердо защищать право потребителей на неприкосновенность их личной жизни”.⁷⁰

Что самое важное, большинство специалистов прямого маркетинга стремятся, вообще говоря, к тому же, что и покупатели: к честным и надлежащим образом оформленным маркетинговым предложениям, адресованным только тем покупателям, которые оценят их по достоинству и откликнутся на них. Действительно, прямой маркетинг — слишком дорогое удовольствие, чтобы расходовать его на тех, кому он не нужен.

Примечания

1. Цитаты и прочая информация заимствованы из следующих публикаций: Louise Lee, “It’s Dell vs. The Dell Way”, *BusinessWeek*, March 6, 2006, pp. 61–62; Andy Serwer, “Dell’s Midlife Crisis”, *Fortune*, November 28, 2005, pp. 147–152; Kathryn Jones, “The Dell Way”, *Business 2.0*, February 2003, pp. 60–66; Andy Serwer, “Dell Does Domination”, *Fortune*, January 21, 2002, pp. 71–75; Andy Serwer, “The Education of Michael Dell”, *Fortune*, March 7, 2005, pp. 73–78; “Dell Inc.,” *Hoover’s Company Records*, Austin, May 1, 2006, p. 132692; “Top PC Vendors by Market Share”, *Interactive Marketing & Media*, a supplement to *Advertising Age*, April 17, 2006, p. 50; Luisa Kroll and Allison

- Fass, "The World's Billionaries", *Forbes*, March 9, 2006, этот материал получен на Web-сайтах www.forbes.com/billionaries; и www.dell.com/us/en/gen/corporate/access_company_direct_model.htm, December 2006.
2. "Growth Trends Continue for Direct Marketing", press release, Direct Marketing Association, September 29, 2005, этот материал получен на Web-сайте www.the-dma.org.
 3. Эти и другие статистические данные по прямому маркетингу, приведенные в настоящем разделе, можно найти в статистическом сборнике Direct Marketing Association, "The DMA 2006 Statistical Fact Book", June 2006, pp. 249–250; Direct Marketing Association, "U.S. Direct Marketing Today: Economic Impact 2005", October 2005, разные страницы; а также множество другой информации, которая была получена с Web-сайта www.the-dma.org, September 2006.
 4. Отдельные фрагменты заимствованы из статьи Christopher Elliott, "Your Very Own Personal Air Fare", *New York Times*, August 9, 2005, p. C5. См. также "Southwest Airlines Makes DING! Available to MAC Users", *Telecomworldwire*, March 21, 2006, p. 1; и "What Is DING!?", этот материал получен на Web-сайте www.southwest.com/ding/, September 2006.
 5. Alicia Orr Surman, "Ideas You Can Take to the Bank! 10 Big Things All Direct Marketers Should Be Doing Now", *Target Marketing*, February 2003, pp. 31–33; и Mary Ann Kleinfelter, "Know Your Customer", *Target Marketing*, January 2005, pp. 28–31.
 6. Daniel Lyons, "Too Much Information", *Forbes*, December 13, 2004, p. 110; и Mike Freeman, "Data Company Helps Wal-Mart, Casinos, Airlines Analyze Data", *Knight Ridder Tribune Business News*, February 24, 2006, p. 1.
 7. Цитаты из Scott Horstein, "Use Care with the Database", *Sales & Marketing Management*, May 2006, p. 22. См. также Geoffrey Brewer, "The Customer Stops Here", *Sales & Marketing Management*, March 1998, pp. 31–36; "The Art of Service", *Fast Company*, October 2005, pp. 47–59; *Hoover's Company Records*, May 1, 2006, p. 40508; и информация с Web-сайта www.usaa.com, September 2006.
 8. Direct Marketing Association, "The DMA 2006 Statistical Fact Book", June 2006, p. 250.
 9. David Ranii, "Compact Discs, DVDs Get More Use as Promotional Tool", *Knight Ridder Tribune Business News*, May 5, 2004, p. 1.
 10. Jim Emerson, "Print and the Internet Go Hand-in-Hand", *Printing News*, June 20, 2005, p. 2; и "Abacus Report: Web Sales Soon to Overtake Catalog Sales", August 3, 2005, этот материал получен на Web-сайте <http://multichannelmerchant.com/news/Abacus-trend-report-080305/>.
 11. Direct Marketing Association, "The DMA 2006 Statistical Fact Book", June 2006, p. 250.
 12. "Catalog Study Now Available", *Business Forms, Labels, and Systems*, June 20, 2001, p. 24; Richard S. Hodgson, "It's Still the Catalog Age", *Catalog Age*, June 2001, p. 156; и Sherry Chiger, "It's Raining Catalogs", *Catalog Age*, June 2004, p. 12.
 13. См. "About Lillian Vernon", этот материал получен на Web-сайте www.lillianvernon.com, August 2006; и "Lillian Vernon Corporation", *Hoover's Company Records*, Austin, May 11, 2006, p. 12111.
 14. Janie Curtis, "Catalogs as Portals: Why You Should Keep on Mailing", *Multichannel Merchant*, November 30, 2005, этот материал получен на Web-сайте http://multichannelmerchant.com/news/catalogs_portal_1130/index.html.
 15. Andrea Coombes, "MarketWatch: Hello ... It's the Do-Not-Call List", *Wall Street Journal*, January 1, 2006, p. 4.
 16. Ira Teinowitz, "'Do Not Call' Does Not Hurt Direct Marketing", *Advertising Age*, April 11, 2005, pp. 3, 95.
 17. Ira Teinowitz, "'Do Not Call' Does Not Hurt Direct Marketing", p. 3.
 18. Ron Donoho, "One-Man Show", *Sales & Marketing Management*, June 2001, pp. 36–42; и информация, полученная с Web-сайта www.gonco.com, March 2004; а также Brian Steinberg, "Read This Now!; But Wait! There's More! The Infomercial King Explains", *Wall Street Journal*, March 9, 2005, p. 1.
 19. Jack Neff, "What Procter & Gamble Learned from Veg-O-Matic", *Advertising Age*, April 10, 2006, pp. 1, 65.

20. Steve McLellan, "For a Whole New DRTV Experience, Call Now", *Adweek*, September 5, 2005, p. 10; и Jack Neff, "What Procter & Gamble Learned from Veg-O-Matic", p. 1.
21. Отдельные фрагменты заимствованы из статьи Elizabeth Esfahani, "A Sales Channel They Cannot Resist", *Business 2.0*, September 2005, pp. 91–96.
22. Diane Anderson, "HP Developing Retail Kiosks to Reach 'iMoms'", *Brandweek*, March 6, 2006, p. 12; Chris Jones, "Kiosks Put Shopper in Touch", *Knight Ridder Tribune Business News*, April 11, 2006, p. 1; и David Eisen, "Hilton Debuts AirCheckin Kiosk", *Business Travel News*, May 1, 2006, p. 8.
23. "Interactive: Ad Age Names Finalists", *Advertising Age*, February 27, 1995, pp. 12–14.
24. Alice Z. Cuneo, "Scramble for Content Drives Mobile", *Advertising Age*, October 24, 2005, p. S6.
25. "Mobile Marketing", *Marketing News*, April 1, 2006, p. 4.
26. Эти и другие примеры можно найти в статье Alice Z. Cuneo, "Marketers Get Serious about the Third Screen", *Advertising Age*, July 11, 2005, p. 6; и Theresa Howard, "Burger King to Send Extended Ad to Customers of Sprint Phone Video", *USA Today.com*, January 20, 2006, этот материал получен на Web-сайте www.usatoday.com/moneyadvertising/2006-01-20-burger-king-usat_x.htm.
27. Базируется на информации, которая содержится в статье Normandy Madden, "Cellphones Spawn New 'Fast' Promotions in Japan", *Advertising Age*, November 7, 2005, p. 14.
28. См. Abbey Klaassen and Leslie Taylor, "Few Compete to Settle Podcasting's Wild West", *Advertising Age*, April 24, 2006, p. 13; и "E-Marketer Sees Big Future for Podcast Ads", *BtoB*, March 13, 2006, p. 6; Jim Pollock, "Suddenly, It's the Podcast Era", *Des Moines Business Record*, April 17, 2006, p. 1.
29. Эти и другие примеры можно найти в публикациях Karyn Strauss and Derek Gale, *Hotels*, March 2006, p. 22; и "Disneyland Offers Behind-the-Scenes Podcast", *Wireless News*, February 19, 2006, p. 1.
30. Susie Haywood, "Honda Scores First with Civic 'Vodc-cast'", *Revolution*, February 2006, p. 11.
31. Заимствовано из статьи David Liley, "Learning to Love the Dreaded TiVo", *BusinessWeek*, April 17, 2006, p. 88. См. также Daisy Whitney, "Marketers Quick to Say 'Yes' to Opt-In TV Fare", *Advertising Age*, October 24, 2005, p. S4; и "Nickleodeon Runs SeaWord iTV Ads", *New Media Age*, April 27, 2006, p. 3.
32. Эти и другие статистические данные относительно использования Интернета см. в публикации "United States: Average Web Usage", Nielsen/NetRatings, April 2006, этот материал получен на Web-сайте www.nielsen-netratings.com; Antony Bruno, "Web Adoption Slows, Broadband Grows", *Billboard*, April 15, 2006, p. 16; и Enid Burns, "Global Internet Adoption Slows While Involvement Deepens", *ClickZ Stats*, April 3, 2006, этот материал получен на Web-сайте www.clickz.com, September 2006.
33. "JupiterResearch Forecasts Online Retail Spending Will Reach \$144 Billion in 2010, a CAGR of 12% from 2005", February 6, 2006, этот материал получен на Web-сайте www.jupitermedia.com/corporate/releases/06.02.06-newjupresearch.html. Другие оценки можно найти в публикациях "Online Retail Sales Grew in 2005", January 5, 2006, этот материал получен на Web-сайте www.clickz.com, а также "Consumer Internet Usage", *Interactive Marketing & Media*, a supplement to *Advertising Age*, April 17, 2006, p. 28.
34. "JupiterResearch Forecasts Online Retail Spending Will Reach \$144 Billion in 2010, a CAGR of 12% from 2005", February 6, 2006, этот материал получен на Web-сайте www.jupitermedia.com/corporate/releases/06.02.06-newjupresearch.html.
35. Информация для этого примера получена на Web-сайте <http://quicken.loans.quicken.com>, September 2006.
36. Информация для этого примера получена на Web-сайте www.dell.com/html/us/segments/pub/premier/tutorial/users_guide.html, September 2006.
37. См. Kim Wright Wiley, "Meg Whitman: The \$40 Billion eBay Sales Story", *Selling Power*, November–December, 2005, pp. 63–70; "eBay Inc.", *Hoover's Company Records*, May 1, 2006, p. 56307; а также фак-

- ты из ежегодных отчетов eBay и прочая информация, полученная на Web-сайте www.eBay.com, September 2006.
38. Stephen Baker and Heather Green, "Blogs Will Change Your Business", *BusinessWeek*, May 2, 2005, pp. 57–67; и Alan Scott, "Guard Your Rep: Ignore Blogs at the Peril of Brand Image", *Marketing News*, February 15, 2006, pp. 21–22.
 39. Michael Barbaro, "Wal-Mart Enlists Bloggers in Its Public Relations Campaign", *New York Times*, March 7, 2006, p. C1.
 40. Gavin O'Malley, "Coca-Cola Sends Bloggers to Olympics", *MediaPost Publications*, February 10, 2006, этот материал получен на Web-сайте <http://publications.mediapost.com>.
 41. Pete Blackshaw, "Irrational Exuberance? I Hope We're Not Guilty", *Barcode Blog*, August 26, 2005, этот материал получен на Web-сайте www.barcodefactory.com/wordpress/?p=72.
 42. Michelle Slatalla, "Toll-Free Apology Soothes Savage Beast", *New York Times*, February 12, 2004, p. G4; и информация, полученная на Web-сайте www.planetfeedback.com/consumer, August 2006.
 43. "Mass Merchants/Department Stores: Winning by Leveraging More of What the Web Can Do", *Internet Retailer*, December 2004, этот материал получен на Web-сайте www.internetretailer.com; а также информация, полученная на Web-сайте www.officedepot.com, September 2006.
 44. См. "Best of the Web — The Top 50 Retailing Sites", *Internet Retailer*, December 2004, этот материал получен на Web-сайте www.internetretailer.com; а также "Peapod and Scholastic Deliver Highest Consistency Rate", *Internet Retailer*, May 10, 2006, этот материал получен на Web-сайте www.internetretailer.com.
 45. Заимствовано из статьи Jena McGregor, "High-Tech Achiever: MINI USA", *Fast Company*, October 2004, p. 86, и информация, полученная на Web-сайте www.miniusa.com, September 2006.
 46. Jeffrey F. Rayport and Bernard J. Jaworski, *e-Commerce* (New York: McGraw-Hill, 2001), p. 116. См. также Goutam Chakraborty, "What Do Customers Consider Important in B2B Web sites?", *Journal of Advertising*, March 2003, p. 50; и "Looks Are Everything", *Marketing Management*, March/April 2006, p. 7.
 47. См. Wendy Davis, "JupiterResearch: Internet Ad Spend to Reach \$18,9 Billion by 2010", August 9, 2005, этот материал получен на Web-сайте <http://publications.mediapost.com>; и "Internet Advertising Revenues Grow 30% to a Record \$12,5 Billion in '05", Internet Advertising Bureau, April 20, 2006, этот материал получен на Web-сайте www.iab.net.
 48. Ellis Booker, "Vivid 'Experiences' as the New Frontier", *BtoB*, March 14, 2005, p. 14; и Karen J. Bannan, "Rich Media Rule Book", *BtoB*, March 13, 2006, pp. 27–30.
 49. См. Mike Shields, "Google Faces New Rivals", August 22, 2005, этот материал получен на Web-сайте www.mediaweek.com; и "Internet Advertising Revenues Grow 30% to a Record \$12,5 Billion in '05", Internet Advertising Bureau, April 20, 2006, этот материал получен на Web-сайте www.iab.net.
 50. Заимствовано из статьи Jon Fine, "Rise of the Lowly Search Ad", *BusinessWeek*, April 24, 2006, p. 24.
 51. Kris Oser, "Video in Demand", *Advertising Age*, April 4, 2005, pp. S1–S5.
 52. Основано на информации, содержащейся в публикации Bob Garfield, "War & Peace and Subservient Chicken", April 26, 2004, этот материал получен на Web-сайте www.adage.com; Gregg Gebrzynski, "Burger King Says It's OK to Have Your Way with the Chicken", *Nation's Restaurant News*, May 10, 2004, p. 16; и Ryan Underwood, "Ruling the Roost", *Fast Company*, April 2005, pp. 70–78.
 53. Jack Neff, "Taking Package Goods to the Net", *Advertising Age*, July 11, 2005, pp. S1–S3.
 54. Информация из раздела iVillage Top-Line Metrics на Web-сайте www.ivillage.com, October 2006; а также www.MyFamily.com, September 2006.
 55. Direct Marketing Association, "The DMA 2006 Statistical Fact Book", June 2006, p. 250; и "Jupiter: Email Marketing to Grow, Spam to Drop", February 6, 2006, этот материал получен на Web-сайте www.jupitercommunications.com.

56. Heidi Anderson, "Nintendo Case Study: Rules Are Made to Be Broken", E-Mail Marketing Case Studies, March 6, 2003, этот материал получен на Web-сайте www.clickz.com.
57. Enid Burns, "The Deadly Duo: Spam and Viruses, March 2006", *ClickZ Stats*, April 28, 2006, этот материал получен на Web-сайте www.clickz.com.
58. Основано на информации, содержащейся в публикации Carol Krol, "E-Mail Marketing Gains Ground with Integration", *BtoB*, April 3, 2006, p. 1.
59. "Sweepstakes Group Settles with States", *New York Times*, June 27, 2001, p. A14; и "PCH Reaches \$34 Million Sweepstakes Settlement with 26 States", *Direct Marketing*, September 2001, p. 6.
60. См. National White Collar Crime Center "IC3 2005 Internet Crime Report", 2005, этот материал получен на Web-сайте www.ic3.gov/media/annualreport/2005_IC3Report.pdf, June 2006; и Federal Trade Commission, "Consumer Fraud & Identity Theft Complaint Data", January 2006, этот материал получен на Web-сайте www.ftc.gov.
61. См. Don Oldenburg, "Hook, Line and Sinker: Personalized Phishing Scams Use Customers' Names to Attract Attention", *Washington Post*, April 2, 2006, p. F05; и "How Not to Get Caught by a Phishing Scam", этот материал получен на Web-сайте www.ftc.gov/bcp/online/pubs/alerts/phishinga1rt.htm, June 2006.
62. Rob McCann, "Concerns over Online Threats This Holiday Season", *ClickZ Stats*, November 24, 2004, этот материал получен на Web-сайте www.clickz.com. См. также Ann E. Schlosser, Tiffany Barnett White, and Susan M. Lloyd, "Converting Web Site Visitors into Buyers: How Web Site Investment Increases Consumer Trusting Beliefs and Online Purchase Intentions", *Journal of Marketing*, April 2006, pp. 133-148.
63. См. "Seventy percent of US Consumers Worry About Online Privacy, But Few Take Protective Action, Reports Jupiter Media Metrix", Jupiter Media Metrix press release, June 3, 2002, этот материал получен на Web-сайте www.jup.com; Rob McCann, "Concerns over Online Threats This Holiday Season", *ClickZ Stats*, November 24, 2004, этот материал получен на Web-сайте www.clickz.com; и Desiree J. Hanford, "Fraud Fears Slow Online Shopping", *Wall Street Journal*, April 13, 2005, p. 1.
64. "14-Year-Old Bids over \$3M for Items in eBay Auctions", *USA Today*, April 30, 1999, p. 10B.
65. Jennifer Lee, "Welcome to Database Lounge", *New York Times*, March 21, 2002, p. G1.
66. См. Jaikumar Vijayan, "First Online Data Privacy Law Looms in California", *Computerworld*, June 28, 2004, p. 12; и "Does Your Privacy Policy Comply with the California Online Privacy Protection Act?", Banking and Financial Services Policy Report, January 2005, p. 7.
67. См. Jennifer DiSabatino, "FTC OKs Self-Regulation to Protect Children's Privacy", *Computerworld*, February 12, 2001, p. 32; Ann Mack, "Marketers Challenged On Youth Safeguards", *Adweek*, June 14, 2004, p. 12; и Hiawatha Bray, "Google Faces Order to Give Up Records", *Knight Ridder Tribune Business News*, March 15, 2006, p. 1.
68. Информация по TRUSTe получена на Web-сайте www.truste.com, September 2006.
69. Информация по DMA Privacy Promise получена на Web-сайте www.dmaconsumers.org/privacy.html, September 2006.
70. Debbie A. Connon, "The Ethics of Database Marketing", *Information Management Journal*, May-June 2002, pp. 42-44.

ГЛАВА 18 Конкурентная стратегия

ИЗУЧИВ ЭТУ ГЛАВУ, ВЫ ДОЛЖНЫ УМЕТЬ:

1. пояснить необходимость глубокого анализа действий конкурентов и потребителей;
2. объяснить основные положения конкурентных стратегий маркетинга, основанных на создании ценности для потребителя;
3. рассказать, почему необходимо установить равновесие между ориентацией на потребителей и на конкурентов.

ВВОДНЫЙ ОБЗОР ОСНОВНЫХ КОНЦЕПЦИЙ

В предыдущих главах вы изучили основы маркетинга. Вы узнали, что целью маркетинга является создание ценности *для* потребителей, чтобы в ответ получить ценность *от* них. В трех последних главах книги мы расширим эту концепцию на три области — создание конкурентного преимущества, глобальный маркетинг и маркетинговую этику и социальную ответственность.

В данной главе мы сведем воедино все основы маркетинга. При формировании прибыльных отношений с клиентами первым этапом является понимание потребителей. Однако этого недостаточно. Чтобы получить конкурентное преимущество, компании должны использовать это понимание для разработки рыночных предложений, предоставляющих потребителям больше ценности, чем дают *конкуренты*. В данной главе мы начнем с анализа конкурентов, а затем перейдем к конкурентным маркетинговым стратегиям, посредством которых компании позиционируют себя по отношению к конкурентам с целью получения максимального конкурентного преимущества.

Рассмотрим вначале *Washington Mutual* — очень успешную компанию по предоставлению финансовых услуг, реализовавшую необычную формулу для построения выгодных взаимоотношений со своими клиентами.

Когда вы впервые входите в офис *Washington Mutual*, вы сталкиваетесь с необычными ощущениями. Это не совсем обычный банк. Здесь нет окошек кассиров или стоек, униформы и мрамора. Вместо этого вас окружает теплая, дружественная атмосфера, в которой сотрудники *WaMu* встречают клиентов. Согласно политике *Washington Mutual* банк должен быть тем местом, куда *хотят* приходиться клиенты, а не куда они *вынуждены* приходиться. Поэтому, на первый взгляд, офисы *WaMu* больше напоминают небольшие магазины розничной торговли, а не банки.

Такой формат может показаться необычным для банка, но для *Washington Mutual* он сработал великолепно. 2 600 офисов по всем штатам США приносят более 21 млрд. долл. ежегодного дохода. За 2007 год оборот банка увеличился почти на 34%, чистая прибыль — на 19%. Чуть более чем за 10 лет *WaMu* вырос из небольшого локального банка до седьмого в США финансового учреждения, наибольшего сберегательного банка и банка, входящего в тройку лидеров ипотечного брокера.

Стратегия *WaMu* проста: предоставлять всем своим клиентам больше ценности и лучшее обслуживание, чем конкуренты. Изначально этот банк предлагал ипотечные кредиты на недвижимость и бесплатную проверку банковских счетов без введения требований на минимальный баланс. Довольно скоро клиенты “подсели” на весь спектр банковских услуг *WaMu*. Вот что сказал один аналитик.

Проверка счетов и ипотека — это два наиболее важных банковских продукта в Америке. *WaMu* предложил целый набор продуктов по более выгодной цене, чем вы бы заплатили, заказывая эти продукты по отдельности. Если у вас есть прекрасная, доброжелательно настроенная команда и хорошие цены, что еще нужно клиентам?

Реализованная *Washington Mutual* система перекрестной продажи с построением крепких отношений является достаточно мощной. Всего лишь через пять лет после введения бесплатной проверки счетов средний вкладчик *WaMu* стал размещать более 23 тыс. долл. на депозите.

Основной причиной успеха банка стала концентрация на отношениях с клиентами. Однако руководство *Washington Mutual* прекрасно понимает, что для создания прочных отношений с клиентами необходимо заботиться о персонале банка (который эти отношения как раз и выстраивает). В связи с этим в *WaMu* была сформирована ярчайшая корпоративная культура, мотивирующая и поддерживающая всех сотрудников. Как говорит Стив Ротелла (Steve Rotella), президент и главный операционный директор *Washington Mutual*, “Я никогда раньше не видел организации, которая бы жила своей корпоративной культурой. Как свидетельствуют наши обзоры, все сотрудники считают банк местом, в котором им хочется работать”. Разумеется, это влияет и на обслуживание клиентов, их конечную удовлетворенность и приносимую в итоге ценность.

Сможет ли конкурентная маркетинговая стратегия *Washington Mutual*, направленная на предоставление ценности и создание удобства для обычных американцев, сделать этот банк аналогом *Wal-Mart* в финансовой сфере? Ну, по крайней мере сейчас ситуация развивается именно в этом направлении. Как говорит аналитик, “Вам может везти один-два квартала, и это нормально, но добиться своих целей, рассчитывая только на удачу, невозможно. В *Washington Mutual* работают прекрасные люди, дела идут с хорошим размахом, они сконцентрированы на своих клиентах. Так что лучшие дни у *WaMu* впереди!”¹

Сегодня только понимать потребителей недостаточно. Наступило время напряженной конкуренции как на зарубежных, так и на внутренних рынках. Экономика многих стран все меньше регулируется государством, которое все больше поощряет

развитие рыночных процессов. Европейский Союз уничтожает торговые барьеры между европейскими странами, из-за чего многие прежде защищенные от вторжения иностранных компаний рынки становятся нерегулируемыми. Транснациональные корпорации очень настойчиво продвигаются на рынки юго-восточной Азии и создают глобальную конкуренцию. Сейчас компании просто обязаны быть конкурентоспособными. Им следует уделять не меньше внимания анализу действий своих конкурентов, чем анализу своих целевых потребителей. Именно благодаря новизне предоставляемых услуг и превосходному качеству, уровню которого не могли соответствовать конкуренты, преуспевала поначалу *Nintendo*. Ее новаторство оживило рынок, стимулировало его рост, сделало его масштабным и прибыльным. Это привлекло новых, мощных конкурентов из других отраслей — первого производителя бытовой электроники *Sony* и невероятно богатую в то время компанию *Microsoft*.

В соответствии с концепцией маркетинга компании достигают конкурентного преимущества (*competitive advantage*), разрабатывая предложения, которые удовлетворяют нужды целевых потребителей в большей мере, чем предложения конкурентов. Компании могут предоставлять большую потребительскую ценность, предлагая клиентам более низкие по сравнению с конкурентами цены на аналогичные товары и услуги или обеспечивая больше выгод. Таким образом, маркетинговые стратегии должны учитывать не только потребности клиентов, но и стратегии конкурентов. Первый шаг в этом направлении — анализ конкурентов (*competitor analysis*), т.е. процесс выявления и оценки основных конкурентов. Следующий шаг — разработка конкурентных стратегий (*competitive strategies*), которые позволяют компании занять прочные позиции в борьбе с конкурентами и дают самое сильное из всех возможных преимуществ перед конкурентами.

Конкурентное преимущество. Преимущество благодаря разработке предложений, удовлетворяющих нужды целевых потребителей в большей мере, чем предложения конкурентов, благодаря предоставлению большей потребительской ценности и более низких по сравнению с конкурентами цен на аналогичные товары и услуги; обеспечение больших выгод при более высокой цене.

Анализ конкурентов. Процесс выявления основных конкурентов, оценки их целей, стратегий, сильных и слабых сторон и моделей реакции, а также процесс выбора конкурентов, которых следует атаковать или избегать.

Конкурентные стратегии. Стратегии, которые позволяют компании занять прочные позиции в борьбе с конкурентами и обеспечивают ей самое большое конкурентное преимущество.

Анализ конкурентов

Для эффективного планирования конкурентных маркетинговых стратегий компания обязана узнать о своих конкурентах все, что только можно. Она должна постоянно сравнивать свои товары, цены, каналы сбыта и методы стимулирования сбыта с аналогичными показателями ее самых серьезных конкурентов. Это позволит ей

выявить потенциальные конкурентные преимущества и возможный ущерб. Благодаря этому она может пустить в ход более эффективные маркетинговые кампании и подготовить более мощные защитные меры в ответ на действия конкурентов.

Но что нужно знать компаниям о своих конкурентах? Им следует знать следующее: кто их конкуренты, каковы их цели, какие стратегии они используют, каковы их сильные и слабые стороны, каковы модели их возможной реакции на ее действия. На рис. 18.1 показаны основные этапы анализа конкурентов.

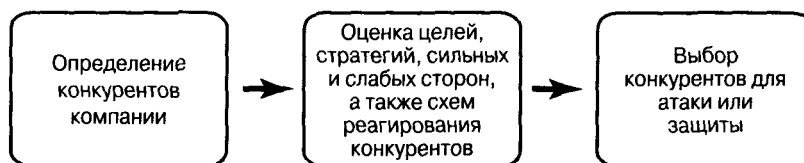


Рис. 18.1. Процесс анализа конкурентов

Выявление конкурентов

Задача выявления конкурентов обычно довольно проста. Так, *Boeing* известно, что самым серьезным ее конкурентом является компания *Airbus*; а компания *Nokia* знает, что конкурирует, прежде всего, с компанией *Motorola*.² Действительно, самой очевидной конкуренцией будет конкуренция на уровне категории продукта, поскольку компании-конкуренты предлагают аналогичные товары и услуги одним и тем же потребителям по сравнимым ценам. Так, компания *Volvo* может рассматривать в качестве ближайшего конкурента *Mercedes*, но не *Rolls-Royce* или *Reliant* (производитель трехколесных малолитражек, над которыми так издевается мистер Бин в своем шоу).

Однако, конкурируя за средства потребителей, компании на самом деле сталкиваются с большим количеством конкурентов. Поэтому, если подходить к конкуренции с общих позиций, компания может определить своих конкурентов на уровне продукта как все компании, выпускающие одни и те же продукты. Поэтому *Volvo* могла бы рассматривать себя как конкурента всех производителей автомобилей. Если же подходить к конкуренции еще шире, в список конкурентов можно также включить все компании, производящие продукты, которые служат для удовлетворения одних и тех же потребностей. При этом *Volvo* рассматривала бы себя как конкурента не только автопроизводителей, но и компаний, занимающихся производством грузовиков, мотоциклов и даже велосипедов. Наконец, если принять еще более общую точку зрения, конкурентами могли бы считаться все компании, которые борются за одни и те же деньги потребителей. В этом случае *Volvo* могла бы рассматривать себя как конкурента компаний, которые продают основные потребительские товары длительного пользования или новые дома, ремонтируют квартиры или организуют отдых за границей.

Компании должны избегать “близорукости” в оценке конкурентов. Гораздо вероятнее, что фирму сможет “похоронить” скорее скрытый, неявный конкурент, чем очевидный соперник. Так, например, на рынке моющих средств компания *Unilever*,

прежде всего, озабочена усилением конкуренции со стороны *Procter & Gamble* и других производителей стиральных порошков. Однако гораздо большую угрозу для *Unilever* несут исследования по созданию ультразвуковой стиральной машины, ведь такая усовершенствованная модель сможет стирать белье с минимальным количеством порошка, а то и вообще без него. А что может быть страшнее для производителя стиральных порошков, чем сама мысль о стирке без стирального порошка?

Вообще говоря, маркетинговая концепция конкуренции заставляет компанию задумываться о достаточно обширной группе реальных и потенциальных конкурентов. Одним из подходов, позволяющих учесть прямых и косвенных конкурентов, является изображение этапов, которые проходят покупатели в процессе приобретения и использования продукта компании. Для примера на рис. 18.2 показана карта конкурентов (*competitor map*) компании *Eastman Kodak*.³ При таком анализе информации легко видеть как возможности для конкуренции, так и проблемы, с которыми может столкнуться компания.

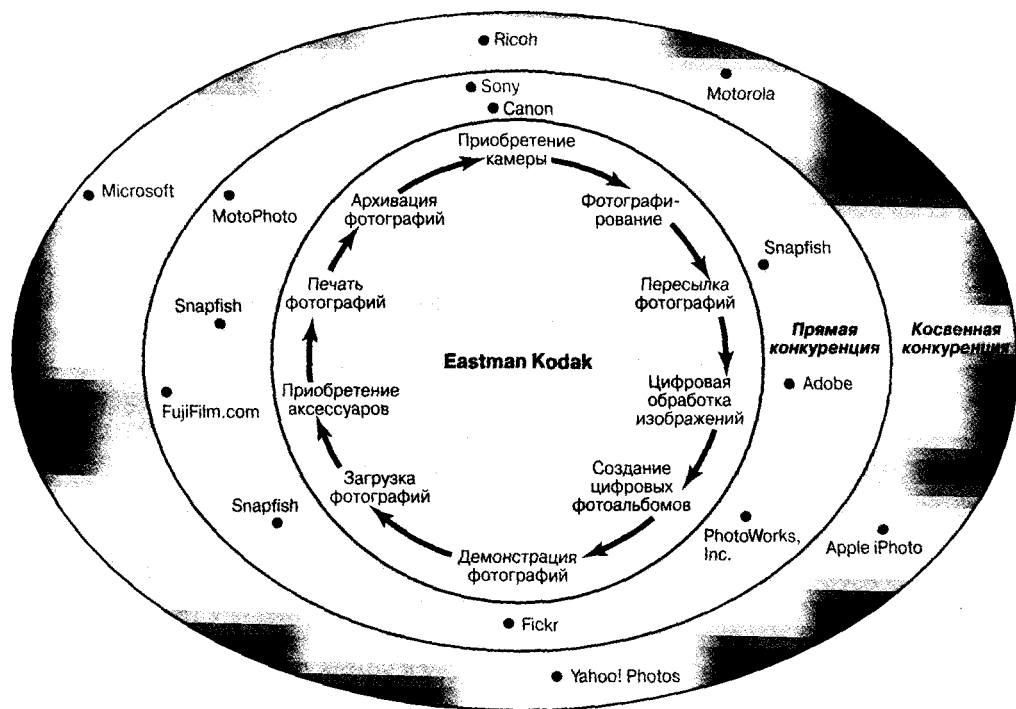


Рис. 18.2. Карта конкурентов

Источник. Jeffrey F. Rayport and Bernard J. Jaworski, *e-Commerce* (New York: McGraw-Hill, 2001), p. 53.

Отраслевая конкуренция

Отрасль (индустрия). Группа компаний, предлагающих продукт или группу продуктов, которые в значительной степени взаимозаменяемы. Совокупность всех продавцов товара или услуги.

Многие компании подходят к проблеме выявления своих конкурентов с точки зрения отрасли, в которой они работают. Отрасль — это группа компаний, предлагающих продукты или группу продуктов, которые в значительной степени взаимозаменяемы. Это относится, например, к автомобилестроению, нефтяной, фармацевтической отрасли и т.д. Если в пределах той или иной отрасли цена на один из продуктов повышается, это приводит к повышению спроса на другой продукт. Возьмем, например, индустрию производства напитков: если цена на кофе повышается, потребители переходят на чай, лимонад или другие безалкогольные напитки. Несмотря на то что кофе, чай, лимонад и безалкогольные напитки — это физически разные продукты, они взаимозаменяемы. Если компания надеется быть эффективным “игроком” в своей отрасли, она должна стремиться максимально четко определить существующие в ней конкурентные тенденции.

Чтобы избежать “близорукости” по отношению к конкурентам, когда непосредственное соперничество мешает компании разглядеть скрытых конкурентов, способных разрушить привычные устои ведения бизнеса, очень важна ориентация на потребителя.

Оценка конкурентов

Выявив основных конкурентов, маркетолог ставит перед собой следующие вопросы. Чего добивается каждый конкурент на рынке? Какова стратегия каждого конкурента? Каковы сильные и слабые стороны конкурентов компании? Как каждый из них, скорее всего, отреагирует на возможные действия компании?

Определение целей конкурентов

Конкуренты преследуют разные цели. Компании необходимо знать, какое относительное значение придают конкуренты таким целям, как текущая прибыльность, рост доли рынка, движение наличности, ведущие позиции в области технологий и в сфере услуг и т.д. Знание целей конкурента позволяет сделать выводы о том, удовлетворен ли он настоящим положением дел и как он будет реагировать на различные действия его конкурентов. Например, компания, которая стремится к лидерству на рынке, основанному на низких затратах, будет намного острее реагировать на революционное снижение конкурирующей фирмой производственных затрат, чем на повышение ею расходов на рекламу.

Компания должна также следить за целями конкурента по отношению к разным сегментам рынка. Так, если компания узнает, что конкурент открыл новый сегмент рынка, она также может воспользоваться новыми возможностями. Если же выясняется, что конкуренты планируют проникнуть в сегменты, которые в настоящее

время обслуживаются данной компанией, это послужит для нее предостережением. А, как известно, кто предупрежден, тот вооружен.

Выявление стратегий конкурентов

Чем больше стратегия одной компании похожа на стратегию другой, тем более жестокая конкуренция существует между ними. В большинстве отраслей компании-конкуренты делятся на группы, каждая из которых реализует свою стратегию. **Стратегическая группа (strategic group)** — это группа компаний определенной отрасли, реализующих одну и ту же либо сходную стратегию.

Стратегическая группа. Группа компаний определенной отрасли, реализующих одну и ту же либо сходную стратегию.

Например, на рынке стиральных машин к одной стратегической группе принадлежат компании *Electrolux* и *Whirlpool*. Каждая из них производит полный ассортимент изделий по средним ценам, предлагая при этом высокий уровень обслуживания. В то же время ориентирующиеся на высокое качество *Bosch* и *Mayer*, а также новичок рынка, новаторская фирма *Dyson*, принадлежат к другой стратегической группе. Они производят ограниченный ассортимент бытовой техники более высокого качества по более высоким ценам.

Выявление стратегических групп, действующих на рынке, позволяет получить очень важную информацию. Например, если компания входит в какую-то группу, ее члены становятся ее основными конкурентами. Так, после вхождения компании в первую группу ее основными конкурентами станут *Electrolux* и *Whirlpool*.

Однако, хотя наиболее интенсивная конкуренция наблюдается внутри стратегической группы, существует также соперничество между разными группами. Во-первых, некоторые стратегические группы могут претендовать сразу на несколько потребительских сегментов. Например, независимо от своей стратегии все основные компании — производители бытовой техники стремятся попасть в сегмент, на котором работают компании — строители жилых домов. Во-вторых, потребители могут не замечать серьезных различий между предложениями разных групп, например разница в продуктах *Electrolux* и *Bosch* будет для них незначительной. И наконец, члены одной стратегической группы могут проникать в новые стратегические сегменты, как это сделала, например, компания *Whirlpool*, расширив свой ассортимент стиральных машин и приблизившись к ценовым категориям продукции *Bosch*.

Компании необходимо проанализировать все критерии стратегических групп в пределах своей отрасли. Ей надо знать, насколько качественные продукты выпускает конкурент, с какими характеристиками, какой комплектности и т.д.; ей также необходимо как можно лучше выяснить, насколько высок уровень обслуживания потребителей, каковы политика ценообразования и сбыта, стратегии в отношении торгового персонала, какие программы реализуются в рекламе и стимулировании сбыта. Она должна детально проанализировать каждую стратегию исследования и разработок, производства, закупок, финансирования и другие стратегии конкурентов.

Оценка сильных и слабых сторон конкурентов

Чтобы ответить на важнейший вопрос — на что *способны* наши конкуренты, — маркетологи должны тщательно оценить все их сильные и слабые стороны. Изучение сильных и слабых сторон конкурентов компании обычно строится на основе вторичных данных, личного опыта и непроверенных слухов. Кроме того, компании могут получить дополнительную информацию, проводя первичное маркетинговое исследование потребителей, поставщиков и дилеров. В последнее время растет количество компаний, применяющих так называемый **бенчмаркинг** (*benchmarking*) (процесс **перенимания опыта**). Они сравнивают свои продукты и процессы с продуктами и процессами конкурентов или ведущих компаний других отраслей для выявления новых путей повышения их качества и эффективности. Сегодня бенчмаркинг становится мощным средством повышения конкурентоспособности компании.

Бенчмаркинг. Процесс сравнения компанией своих продуктов и процессов с продуктами и процессами конкурентов или ведущих фирм других отраслей для выявления новых путей повышения их качества и эффективности.

Оценка моделей возможной реакции конкурентов

Наконец, компания должна выяснить, какие действия намерены предпринять ее конкуренты. Цели, стратегии, слабые и сильные стороны конкурентов в совокупности позволяют компании в какой-то мере спрогнозировать их поведение и возможную реакцию на такие ее действия, как снижение цен, повышение рекламной активности или выведение на рынок товаров-новинок. Если менеджеры по маркетингу хотят предугадать действия или реакцию компании-конкурента, они должны постараться понять философию своих противников.

Все конкуренты ведут себя по-разному. Одни, например, не стремятся активно и быстро реагировать на действия своего соперника. Это объясняется многими причинами. Так, они могут быть уверены в приверженности своих покупателей или не сразу заметить эти действия. У них может на данный момент не оказаться достаточно средств, чтобы должным образом отразить атаку. Другие отреагируют только на какие-то конкретные действия и оставят без внимания остальные. Третьи быстро и активно отреагируют на любое действие. Так, компания *Procter & Gamble* не позволит ни одной компании, производящей стиральный порошок, легко выйти на ее рынок сбыта. По этой причине большинство фирм избегает прямой конкуренции с *Procter & Gamble* и старается не затрагивать сферы ее основных интересов. Они знают, что в случае чего эта компания отреагирует очень жестко.

В одних отраслях компании сосуществуют в относительной гармонии; в других они находятся в состоянии постоянной борьбы. Знание того, какой может быть реакция основных конкурентов, подсказывает компании наиболее эффективные методы атаки или защиты.

Выбор конкурентов, которых следует атаковать или избегать

Итак, руководство компании в основном идентифицировало своих главных конкурентов в ходе принятых заранее решений относительно целевых потребителей, каналов распределения и маркетингового комплекса. Эти решения определяют стратегическую группу, к которой принадлежит компания. Теперь руководству надо выбрать конкурентов, с которыми их компания будет бороться очень активно.

Сильные и слабые конкуренты

Анализ потребительской ценности. Анализ, проводимый с целью определения, какие выгоды целевые потребители ценят больше всего и как они оценивают относительную ценность предложений разных конкурентов.

Компания должна сконцентрироваться на одном или нескольких классах конкурентов. Большинство компаний в качестве мишеней предпочитают *слабых конкурентов*. Это требует меньше ресурсов и времени. Но эта тактика может не принести компании значительных результатов. Наоборот, чтобы в полной мере проявить свои способности, компании необходимо состязаться с *сильными конкурентами*. Более того, даже сильные конкуренты имеют некоторые слабости, а победа над ними, как правило, обеспечивает намного большую отдачу.

Полезным инструментом определения сильных и слабых сторон конкурентов служит **анализ потребительской ценности** (customer value analysis). Цель анализа потребительской ценности — выяснить у потребителей, какое значение они придают тем или иным выгодам, связанным с приобретением товара или услуги, и какое место занимает компания среди конкурентов по ряду наиболее важных критериев. Кроме того, анализ потребительской ценности помогает выявить сферы, в которых компания наиболее уязвима при атаке конкурентов.

Ближние и дальние конкуренты

Многие компании *дальним конкурентам* предпочитают *ближних*, т.е. фирмы, которые имеют с ними много общего. Так, *Nike* активнее конкурирует с *Adidas*, чем с *Timberland*.

В то же время компания может избегать полного разгрома близкого конкурента. Так, в конце 1970-х годов *Bausch & Lomb* провела очень агрессивную кампанию против других производителей гибких контактных линз, которая завершилась ее полной победой. Однако это привело к тому, что слабые конкуренты продали себя более крупным компаниям, таким как *Schering-Plough* и *Johnson & Johnson*, из-за чего *Bausch & Lomb* напрямую столкнулась со значительно более мощными конкурентами, что не замедлило сказаться на ее положении. Так, *Johnson & Johnson* купила компанию *Vistacon*, занимающую на рынке небольшую нишу с ежегодными продажами на сумму всего лишь 20 млн. долл. Воспользовавшись финансовой поддержкой богатой *Johnson & Johnson*, маленькая, но шустрая *Vistacon* разработала

и ввела свои новые одноразовые линзы *Acuvue*. По словам одного аналитика, “Скорость раскрутки *Acuvue* и принципиально новые приемы дорогостоящей рекламы *Johnson & Johnson* оставили гиганта по производству линз *Bausch & Lomb*... наблюдать за звездами”. К 1992 году *Vistacon* заняла первое место среди производителей одноразовых линз и захватила около 25% всего рынка контактных линз в США.⁴ Как мы видим, в данном случае успех в борьбе против близкого конкурента со временем привел к появлению более серьезного конкурента.

“Хорошие” и “плохие” конкуренты

Любая компания действительно нуждается в конкурентах; они даже приносят ей пользу. Конкуренты, в конце концов, обеспечивают определенные стратегические преимущества. Конкуренты могут содействовать росту общего спроса. Они могут нести общее бремя издержек, связанных с развитием рынка и продукта, и содействовать становлению новых технологий. Компании-конкуренты нередко обслуживают менее привлекательные сегменты или способствуют более четкой продуктовой специализации. В конечном итоге, объединившись с конкурентами, компании могут укрепить свои позиции при заключении разного рода соглашений с профсоюзами или государственными органами, регулирующими рыночную деятельность.⁵

Однако компания не может рассматривать всех своих конкурентов как полезных и выгодных. В любой отрасли, как правило, есть как “хорошие” (“благонравные”) конкуренты, так и “плохие” (конкуренты-“разрушители”).⁶ Первые играют строго по правилам отрасли. Они предпочитают, чтобы отрасль была стабильной и процветающей, устанавливают разумные цены, соответствующие их издержкам, побуждают других снижать издержки или повышать уровень специализации и довольствуются умеренными уровнями доли рынка и прибылей. Конкуренты-“разрушители”, напротив, постоянно нарушают правила. Они стремятся выкупить дополнительную долю рынка, а не заработать ее, зачастую идут на неоправданный риск и вообще потрясают основы отрасли.⁷

Из этого можно сделать следующий вывод: “благонравные” компании должны стремиться сформировать индустрию, состоящую исключительно из “благонравных” конкурентов. Благодаря внимательному подходу к лицензированию, избирательным ответным мерам и объединению в коалиции они могут заставить других конкурентов вести себя разумно и согласованно, соблюдать правила, стараться заработать дополнительную долю рынка, а не купить ее, и дифференцировать себя так, чтобы избегать прямой конкуренции.

Создание системы конкурентной информации

Для принятия решений о действиях в отношении конкурентов компании требуется собрать, тщательно проанализировать, распределить и использовать огромные объемы информации, о которых мы говорили выше. Несмотря на то, что создание информационной базы, связанной со всеми аспектами конкуренции, требует значительных финансовых и временных ресурсов, отказ от создания такой базы может обойтись еще

дороже. В любом случае основным критерием создания системы конкурентной информации должна быть ее экономическая целесообразность и рентабельность.

Система конкурентной информации (или, как ее еще называют, конкурентной разведки) первым делом идентифицирует жизненно важную для компании информацию, относящуюся к конкуренции, а также наиболее эффективные источники, каналы и способы ее получения. Система постоянно собирает информацию, которая поступает в компанию в процессе предпринимательской деятельности (ее источниками могут быть торговый персонал компании, каналы распределения, поставщики, фирмы, занимающиеся исследованием рынка, и различные отраслевые ассоциации), а также данные, содержащиеся в различных публикациях (правительственные документы, разного рода выступления и статьи). Затем система проверяет подлинность и достоверность данных, интерпретирует их и соответствующим образом систематизирует. И наконец, она направляет ключевую информацию тем специалистам и руководителям, которые непосредственно принимают решения, а также предоставляет сведения в ответ на запросы руководителей, занимающихся проблемами конкуренции.

Благодаря такой системе руководство компании своевременно получает информацию о конкурентах в форме телефонных звонков, информационных бюллетеней и отчетов. Кроме того, менеджеры могут использовать эту систему для трактовки непредвиденных действий конкурентов, для выяснения их слабых и сильных сторон, а также для прогнозирования возможной реакции конкурента на планируемые их фирмой мероприятия.

Небольшие компании, которые не могут себе позволить создание специализированных подразделений, чтобы заниматься сбором и анализом конкурентной информации, поручают наблюдение за конкретным конкурентом специально назначенному для этой цели сотруднику. Так, менеджер, который раньше работал в фирме-конкуренте, может установить пристальное наблюдение за всеми аспектами ее деятельности. Он должен стать своего рода “внутренним” экспертом по этому конкуренту. Любой менеджер, которому потребуется составить мнение о данном конкуренте, сможет обратиться за помощью к такому “внутреннему” эксперту.

Конкурентные стратегии

После выявления и оценки своих главных конкурентов компания должна разработать маркетинговые конкурентные стратегии, которые позволят ей наилучшим образом позиционировать свое предложение по сравнению с предложениями конкурентов. Каковы же самые распространенные маркетинговые стратегии данного рода? Какие из них наилучшим образом подходят для той или иной компании, для ее подразделений и продуктов?

Подходы к маркетинговой стратегии

Следует отметить, что какой-то универсальной стратегии не существует. Каждая компания должна определить, какая из стратегий для нее наилучшая, учитывая

свою позицию в отрасли, а также свои цели, возможности и ресурсы. Даже в пределах одной компании для различных видов деятельности или товаров и услуг могут потребоваться различные стратегии. Компания *Johnson & Johnson* использует для своих ведущих торговых марок на стабильных потребительских рынках одну маркетинговую стратегию, а в своей деятельности по созданию новых высокотехнологичных товаров, предназначенных для сферы здравоохранения, — другую.⁸ Теперь рассмотрим основные конкурентные маркетинговые стратегии, которые могут использовать компании.

Конкурентные позиции

Компании, конкурирующие на том или ином целевом рынке, имеют разные цели и ресурсы. Одни обладают большими ресурсами, другие испытывают недостаток средств. Одни компании — старые и устойчивые, другие — новые и неопытные. Одни борются за быстрое увеличение доли рынка, другие — за получение долгосрочной прибыли. И все эти компании занимают на целевом рынке разные конкурентные позиции.⁹

Майкл Портер (Michael Porter) предложил четыре основные конкурентные стратегии, которым могут следовать компании: три выигрышные и одну проигрышную.¹⁰ К выигрышным стратегиям относятся следующие.

- **Лидерство по общим затратам.** Компания упорно работает над максимальным снижением затрат производства и распределения, чтобы установить цену, которая меньше, чем у конкурентов, и благодаря этому завладеть значительной долей рынка. Экономические и технологические изменения в Евросоюзе, произошедшие после долгих лет стабильности отраслевых структур, стимулировали процессы слияния и поглощения. Компаниям, некогда доминировавшим на внутренних рынках европейских стран, приходится бороться за свою долю более крупного общеевропейского рынка. Одним из крупнейших событий в этой сфере стало поглощение фирмы *Mannesmann* компанией *Vodafone AirTouch*. Еще одна отрасль, переживающая экстенсивную консолидацию, — аэрокосмическая промышленность. Цель консолидации — использовать крупномасштабное производство для снижения затрат.

Однако, как известно, больше — это не всегда лучше. В сталелитейной промышленности небольшие предприятия, использующие электрические печи для плавки отходов металла, сбивают цены крупным интегрированным поставщикам, а крупные предприятия розничной торговли изо всех сил борются с мелкими и более специализированными конкурентами. Крупномасштабное производство может способствовать снижению затрат, но само по себе оно не является обязательным или достаточным условием для достижения самой оптимальной позиции в сфере общих затрат.

- **Дифференциация.** Компания сосредоточивает основные усилия на создании в высшей степени дифференцированного продуктового ассортимента и маркетинговой программы, становясь благодаря этому лидером отрасли в данной

категории продуктов. Большая часть потребителей предпочитает приобретать ее торговую марку при условии, что цена не слишком высока. *Bose* использует эту стратегию при производстве миниатюрных громкоговорителей, а компании *Dualit* и *Alissi* — при выпуске стильных и удобных кухонных принадлежностей.

- **Концентрация.** Компания сосредоточивает усилия на качественном обслуживании нескольких рыночных сегментов, а не на обслуживании всего рынка. В применении этой стратегии преуспели многие фирмы, работающие на севере Италии. Среди них — компании *Luxottica* (производитель оправ для очков) и *Barilla* (производитель томатной пасты), а также небольшие динамично развивающиеся фирмы в городе Прато неподалеку от Флоренции (производители изделий из текстиля). На рынке товаров производственного назначения компания *Domnick Hunter* добилась увеличения своих прибылей вдвое, сконцентрировавшись на изготовлении новейших материалов для фильтрации воздуха, которые необходимы для производства многих товаров — от нанотехнологий до инкубаторов для недоношенных детей.¹¹

Компании, которые четко следуют одной из перечисленных выше стратегий, как правило, преуспевают, и те, кому это удастся лучше других, получают наибольшие прибыли. Но если компании не придерживаются какой-либо четкой стратегии, стараются *держаться середины дороги*, то они действуют не наилучшим образом. *Olivetti*, *Philips* и *Marks & Spencer* пережили тяжелые времена именно из-за того, что не выделялись среди прочих фирм отрасли ни минимальной себестоимостью товара, ни наивысшей воспринимаемой потребителями ценностью, ни безупречным обслуживанием того или иного рыночного сегмента. Компании, которые стараются “держаться середины дороги”, рассчитывают преуспеть по всем стратегическим направлениям, но в конечном итоге не достигают истинного превосходства ни в чем.

Не так давно два консультанта по маркетингу, Майкл Т्रेसи (Michael Treacy) и Фред Вирсема (Fred Wiersema), предложили новую классификацию конкурентных маркетинговых стратегий.¹² Они считают, что компании становятся лидерами в своей отрасли, предлагая своим потребителям наивысшую ценность. Для этого компания может выбрать одну из трех стратегий, названных *ценностными дисциплинами*.

- **Функциональное превосходство.** Компания обеспечивает высшую ценность, лидируя в своей отрасли по цене и удобству товара. Она снижает издержки и создает эффективную систему предоставления потребительской ценности. Компания рассчитывает на потребителей, которым требуются надежные и качественные товары и услуги, но которые хотят получить их без особых усилий на приобретение и по низким ценам. Примерами таких компаний могут быть *Wal-Mart* и *Dell Computer*.
- **Тесная связь с потребителем.** Компания обеспечивает наивысшую ценность, тщательно сегментируя рынки и создавая товары или услуги для удовлетворения конкретных потребностей целевых потребителей. Она специализируется

на удовлетворении уникальных потребностей покупателей, устанавливая с ними тесные взаимоотношения и собирая детальную информацию об их личных предпочтениях и привычках. Она создает очень подробные базы данных о потребителях для сегментирования и выбора целевого рынка. Ее маркетологи очень быстро реагируют на изменение нужд и запросов потребителей. Она обслуживает людей, которые готовы заплатить чуть больше, но получить именно то, что им нужно, и готова на все ради завоевания долгосрочной приверженности потребителей и извлечения наибольших выгод из долгосрочных взаимоотношений с ними. Примеры — сеть универмагов *Nordstrom*, розничная сеть по продаже одежды и галантерейных товаров *Lands' End* и продуктовый гигант *Kraft General Food* (см. врезку “Маркетинг в действии 18.1”).

- *Лидирующая позиция по товарам-новинкам.* Компания обеспечивает наивысшую потребительскую ценность, предлагая постоянный поток новых товаров или услуг, которые быстро “выталкивают” как ее собственные устаревшие товары или услуги, так и товары или услуги, предлагаемые ее конкурентами. Она активно воспринимает новые идеи, постоянно ищет новые решения проблем и постоянно работает над сокращением цикла разработки нового товара, чтобы товар как можно быстрее попадал на рынок. Такая компания обслуживает потребителей, которые нуждаются в самых современных товарах и услугах, не заботясь об их стоимости и о том, насколько удобна процедура их приобретения. Примеры таких компаний — *Intel*, *Motorola* и *Nike*.

Некоторые компании успешно следуют более чем одной ценностной дисциплине. Например, *Federal Express* выигрывает как за счет функционального превосходства, так и за счет тесной связи с потребителем. Однако следует признать, что таких примеров мало. Совсем немногие компании способны достичь серьезных результатов сразу по нескольким направлениям. Пытаясь же *преуспеть во всех дисциплинах*, компания, как правило, не достигает *ничего ни в одной*. Так, М. Треси и Ф. Вирсема обнаружили, что компании-лидеры обычно сосредоточиваются и преуспевают в какой-либо одной ценностной дисциплине. Например, *Wal-Mart* отлично понимает, что добиться лидирующей позиции по товарам-новинкам и тесной связи с потребителем — это очень важно. По сравнению с другими розничными сетями, торгующими со скидками, эта компания предлагает отличное обслуживание и широчайший ассортимент товаров. Однако, если сравнивать ее с *Lands' End* и *Nordstrom*, которые следуют, прежде всего, дисциплине тесной связи с потребителем, обслуживание *Wal-Mart* находится на более низком уровне, а ассортимент товаров немного скуднее. Дело в том, что *Wal-Mart*, в первую очередь, сконцентрирована на стратегии функционального превосходства, т.е. на снижении себестоимости товаров и ускорении процесса “заказ — доставка”, что обеспечивает покупателям возможность приобретать нужные товары по самым низким ценам.

Классификация конкурентных стратегий по принципу ценностных дисциплин — весьма привлекательная идея. Она определяет маркетинговую стратегию как направленную на обеспечение высочайшей потребительской ценности товаров и услуг. Она основана на том, что руководство компании должно “подгонять” бук-

важно все аспекты ее деятельности под выбранную ими ценностную дисциплину, начиная с культуры организации и заканчивая ее организационной структурой и производственными системами и процессами управления.

Конкурентные позиции

Фирмы, конкурирующие на том или ином целевом рынке, отличаются между собой целями и ресурсами. Одни компании большие, другие маленькие. У одних достаточно ресурсов, у других они очень ограничены. Есть компании старые и стабильные, а есть молодые и совсем новые. Одни стремятся к быстрому увеличению своей доли на рынке, другие предпочитают прибыли в долгосрочном периоде. Таким образом, разные компании занимают абсолютно разные конкурентные позиции на целевом рынке.

Предлагаем вам рассмотреть конкурентные стратегии, основанные на ролях, которые играют фирмы на целевом рынке: роли лидера рынка, претендента на лидерство, последователя и нишевого игрока. Предположим, что отрасль состоит из компаний, показанных на рис. 18.3.

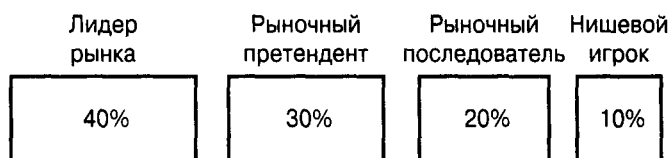


Рис. 18.3. Структура гипотетического рынка

Как показано на этом рисунке, около 40% рынка находятся в руках у лидера рынка — компании, занимающей самую крупную долю рынка. Еще 30% рынка сосредоточены в руках компании — претендента на лидерство, занимающей среди конкурентов второе место и ведущей нелегкую борьбу за увеличение своей доли рынка. Еще 20% рынка находится в руках рыночного последователя, также входящего в группу ведущих компаний, которая стремится удержать свою долю, “не раскачивая при этом лодку” отрасли. Оставшиеся 10% рынка принадлежат компании, специализирующейся на обслуживании узких сегментов рынка — рыночных ниш, на которые не претендуют другие компании-конкуренты.

Лидер рынка. Компания, владеющая максимальной долей рынка отрасли, которая обычно опережает другие компании по ценовым изменениям, выведению на рынок новых товаров и затратам на стимулирование сбыта.

Претендент на лидерство. Компания, следующая за лидером отрасли и ведущая жестокую борьбу за расширение своей доли рынка.

Компания-последователь. Компания, следующая за лидером отрасли, но не стремящаяся к превосходству.

Нишевой игрок. Компания отрасли, обслуживающая небольшие рыночные сегменты, которые остальные компании проглядели либо игнорируют.

Теперь рассмотрим конкретные маркетинговые стратегии, которыми пользуются компании, играющие ту или иную из описанных выше ролей (табл. 18.1).¹³ Помните, однако, что эта классификация часто применяется не ко всей компании в целом, а только к ее позиции в конкретной отрасли. Крупные и диверсифицированные компании, такие как *IBM*, *Procter & Gamble*, *Microsoft* и *Disney*, могут быть лидерами в одних отраслях и обслуживать рыночную нишу в других. Так, *Procter & Gamble* является безусловным лидером во многих рыночных сегментах, например в сегменте моющих средств, подгузников и шампуней, однако по продажам туалетного мыла она конкурирует с *Unilever*, а по продажам косметических салфеток — с *Kimberly-Clark*. Такие компании в зависимости от конкурентной ситуации часто используют разные стратегии для разных подразделений или товаров.

ТАБЛИЦА 18.1. Стратегии лидеров рынка, претендентов, последователей и обитателей ниш

Стратегии лидера рынка	Стратегии претендента на лидерство	Стратегии последователя	Стратегии компаний, обслуживающих конкретную нишу
Расширение рынка в целом	Лобовая атака	Следование "по пятам"	Специализация на отдельных группах потребителей, рынков, соотношении "цена — качество" и на определенных услугах
Защита доли рынка	Фланговая атака	Следование на расстоянии	Одновременное обслуживание нескольких ниш
Расширение доли рынка			

Стратегии лидера рынка

В большинстве отраслей имеется признанный лидер, который владеет самой большой долей рынка и обычно опережает другие компании по ценовым изменениям, выведению на рынок новых товаров и затратам на стимулирование сбыта. Другие компании могут уважать эту компанию и восхищаться ею или не делать этого, но, так или иначе, они вынуждены мириться с доминирующей позицией лидера. Конкуренты активно борются против этой компании, имитируют ее действия или избегают столкновений с ней. Наиболее известными лидерами рынка являются компании *General Motors* (автомобили), *IBM* (компьютеры и информационные технологии), *Kodak* (фототовары), *Caterpillar* (тяжелая строительная техника), *Coca-Cola* (безалкогольные напитки), *Wal-Mart* (розничная торговля), *McDonald's* (сеть быстрого питания), *Gillette* (бритвы и лезвия).

Жизнь лидера совсем не проста. Ему приходится постоянно следить за рынком. Конкуренты постоянно пытаются лишить его преимуществ и воспользоваться его слабыми сторонами. Лидер всегда может упустить что-то важное и оказаться на втором или третьем месте. Значительную опасность для лидеров несут различные технические нововведения (так, цифровые телефоны компаний *Nokia* и *Ericsson* вырвали лидерство у аналоговых моделей фирмы *Motorola*). Лидер может успокоиться и “почивать на лаврах”, недооценив своих конкурентов (так, компания *Sears* утратила лидерство в отрасли, уступив *Wal-Mart* и другим новым розничным торговым сетям). Нередко лидер начинает выглядеть старомодным по сравнению с новыми и более энергичными и рискованными соперниками (компания *Levi's* лишилась лидерской позиции, когда появились более современные и стильные *Gap*, *Lees*, *Tommy Hilfiger*, *DKNY* и *Guess*).

Чтобы удержать лидерские позиции, компания может выбрать один из трех способов действий. Во-первых, она может направить свои усилия на расширение совокупного спроса. Во-вторых, она может защищать свою долю рынка, эффективно обороняясь и атакуя. В-третьих, она может попытаться расширить свою долю рынка, несмотря на то что размер рынка останется неизменным.

Расширение объема рынка в целом

При расширении рынка в целом компания-лидер обычно выигрывает больше всех. Так, если американцы станут больше фотографироваться, то *Kodak* получит большую часть дополнительной прибыли, так как она продает свыше 80% фотоплёнок в США. Таким образом, если *Kodak* сможет убедить людей фотографироваться больше или чаще, или в самых разных обстоятельствах, то она очень от этого выиграет.

Лидеры могут расширять рынок, привлекая новых пользователей, изобретая новые способы использования и повышая частоту использования своих товаров. *Новых пользователей* можно находить во многих местах. Например, *Revlon* может привлечь новых потребителей духов на своих рынках сбыта, убедив женщин, которые не пользуются духами, попробовать это. Можно также найти покупателей на новых демографических сегментах, например предложить одеколон для мужчин; можно выйти на новые географические сегменты, начав продавать духи в других странах.

Маркетологи нередко расширяют рынки сбыта, находя *новые возможности использования* своего товара. Например, компания *Intel* инвестирует огромные средства в разработку новых компьютерных программ, зная, что это, в свою очередь, непременно приведет к увеличению спроса на выпускаемые ею микропроцессоры. Компания знает, что получит 90% бизнеса по производству новых компьютерных микросхем. Другой пример успешного поиска новых возможностей использования товара — пищевая сода компании *Arm & Hammer*. Спустя 125 лет после вывода этой продукции на рынок объем продаж совершенно перестал расти. Однако вскоре компания выяснила, что многие потребители используют соду для уничтожения неприятного запаха в холодильнике. Она организовала широкомасштабную рекламную кампанию, акцентировав внимание и убедив половину американских семей ставить

в холодильник открытую коробку с содой и менять ее каждые несколько месяцев. Теперь на Web-странице компании (www.armandhammer.com) постоянно предлагаются новые способы использования соды, начиная с выведения пятен от различных косметических средств и удаления неприятного запаха в мусорных баках, бельевых корзинах и холодильниках и заканчивая созданием домашнего “минерального источника” в своей ванной.

И наконец, компании-лидеры могут способствовать *повышению интенсивности использования* своих товаров, убеждая людей использовать их чаще или использовать их в большем количестве в том или ином конкретном случае. Например, компания *Campbell* убеждает людей чаще есть суп, выпустив рекламу, предлагающую новые рецепты, и введя бесплатный “горячий” телефонный номер (1-888-МММ-GOOD). Позвонив по этому номеру, человек, которому срочно необходимо приготовить какое-либо блюдо и у него нет каких-либо идей по этому поводу, может получить квалифицированную консультацию. Новая бритвенная система компании *Gillette Mach3* способствует более интенсивному использованию этой продукции, поскольку она буквально сообщает потребителю о том, что картридж изношен. Каждый картридж *Mach3* оснащен голубой полоской-индикатором, которая постепенно исчезает в процессе использования. После 10–12-го бритья она исчезает вообще, давая потребителю сигнал о том, что, если он хочет, чтобы качество бритья было оптимальным, необходимо сменить картридж. А чем чаще потребитель меняет картриджи, тем больше картриджей продает *Gillette*.

Защита доли рынка

Пытаясь расширить объем рынка в целом, компания-лидер должна постоянно защищаться от атак конкурентов. *Coca-Cola* постоянно защищается от *PepsiCo*; *Gillette* — от *Bic*; *Kodak* — от *Fuji*; *McDonald's* — от *Burger King*; *General Motors* — от *Ford* и т.д.

Как лидер рынка может защитить свою позицию? Во-первых, компания должна предупредить атаку конкурентов на свои слабые стороны либо постараться укрепить те слабые стороны, на которые нацелена атака конкурентов. Она должна стремиться удерживать себестоимость своих товаров на низком уровне, а цену — на уровне, соответствующем ценности, которую потребители видят в ее товарах. Чтобы конкуренты не вышли вперед, компании-лидеру постоянно приходится “латать дыры”. Но наилучшей защитой, как всем известно, является нападение. Следовательно, наилучший способ защитить свою долю рынка заключается в *постоянных нововведениях*. Лидер не может останавливаться на достигнутом, он ведет отрасль к новым товарам, услугам, к новым эффективным методам сбыта и сокращения издержек. Компания-лидер постоянно повышает эффективность своих конкурентных приемов и ценность товаров и услуг для потребителей.

Приведем следующий пример. *International Gaming Technology (IGT)* — компания, которая выпускает игровые автоматы, продающиеся во всем мире. Она добилась потрясающих результатов, захватив 75% этого весьма устоявшегося зрелого рынка. А все дело в том, что в отличие от людей, которые пользуются ее продукцией, *IGT*

не полагается на слепую удачу. Вместо этого она активно сотрудничает с владельцами казино и своими конкурентами — производителями игровых автоматов в создании принципиально нового оборудования. IGT несет огромные расходы на научные исследования и разработку, ежегодно тратя 31 млн. долл. на создание новых игр. Директор по продажам компании IGT Роберт Шей (Robert Shay) говорит так: “Мы за месяцы и даже за годы узнаем, чего хотят наши покупатели”. Таким образом, IGT атакует, задает темп, диктует условия и использует слабые стороны конкурентов.¹⁴

Расширение доли рынка

Лидеры рынка могут также расти, расширяя свою долю рынка. Следует помнить, что на многих рынках даже незначительное увеличение доли рынка может привести к огромному увеличению объема продаж. Так, например, на рынке кофе увеличение доли рынка на 1% даст 68 млн. долл. прибыли, а на рынке безалкогольных напитков — 660 млн. долл.¹⁵

Исследования показали, что расширение доли рынка обычно приводит к повышению прибыльности компании. Именно поэтому многие компании стремятся расширить свою долю рынка и повысить свою рентабельность. *General Electric*, например, в свое время объявила, что намерена занять первое или, по крайней мере, второе место на каждом из своих рынков сбыта, в противном случае она вообще уйдет с этих рынков. И она действительно перестала выпускать компьютеры, кондиционеры, небольшие бытовые приборы и телевизоры, потому что в этих отраслях она не могла стать лидером.

И все же компании не должны думать, что увеличение доли рынка автоматически влечет за собой повышение прибыльности. Многое зависит от их стратегии расширения доли рынка. Не следует забывать, что существует множество компаний с большой долей рынка и невысокой прибыльностью и, наоборот, с малой долей рынка, но высоким уровнем рентабельности. Затраты на “приобретение” большей доли рынка могут быть значительно выше, чем прибыль от этого шага. Расширение доли рынка приводит к увеличению прибыли только в том случае, если при этом сокращаются издержки на единицу продукции либо если компания предлагает товар более высокого качества и выставляет более высокую цену, которая с лихвой покрывает ее затраты на повышение качества.

Стратегии рыночного последователя

Компании, которые занимают на рынке второе, третье и следующие места, — это нередко довольно крупные корпорации. В качестве примера можно привести *Colgate*, *Ford*, *Kmart*, *Avis* и *PepsiCo*. Такие фирмы могут воспользоваться одной из двух конкурентных стратегий — выступить против лидера и других конкурентов, агрессивно предъявив свои права на большую долю рынка (претенденты на лидерство), либо идти в ногу со своими конкурентами, стараясь “не раскачивать лодку” (компании-последователи). Рассмотрим конкурентные стратегии для первой категории компаний.

Претендент на лидерство, в первую очередь, должен решить, какую стратегическую цель выбрать и против каких конкурентов выступить. Так, он может атаковать лидера рынка. Конечно, это очень рискованно, но, с другой стороны, такая стратегия может дать ощутимые результаты, если лидер плохо обслуживает рынок. Чтобы атака была успешной, компания должна иметь устойчивое конкурентное превосходство над лидером, основанное либо на низкой себестоимости ее товара, позволяющей установить более низкую цену, либо на предоставлении товаров или услуг более высокой потребительской ценности, продаваемых по высокой цене. Если компания решает атаковать лидера, ее цель может заключаться в том, чтобы отвоевать определенную долю рынка. Так, компания *Bic* отлично понимает, что она не вытеснит *Gillette* с рынка бритв; она просто стремится заполучить большую долю этого рынка. Однако целью претендента может быть и лидерство на рынке. Так, компания *Wal-Mart* начала с того, что заняла свою нишу, работая в небольших городках на юго-западе США, но быстро окрепла, смогла выступить против лидера рынка — компании *Sears* — и менее чем за 25 лет стала лидером в розничной торговле.

С другой стороны, претендент может избегать столкновений с лидером рынка и вместо этого конкурировать с фирмами своего размера или даже с меньшими компаниями местного или регионального уровня. У небольших фирм часто не хватает средств для надлежащего обслуживания своей доли рынка. Так, некоторые из самых преуспевающих производителей пива достигли невероятного успеха, при этом совсем не конкурируя с лидером рынка, только благодаря поглощению небольших местных и региональных конкурентов. Если фирма выступает против маленькой местной компании, ее цель нередко заключается в том, чтобы вытеснить конкурента с рынка. Важно помнить одно правило: компания-претендент должна очень внимательно выбирать соперников и ставить перед собой четкие и реалистичные цели.

Какие же существуют способы атаки на выбранного конкурента и достижения поставленных стратегических целей? Компания может предпринять тотальную *лобовую атаку*, стараясь сравняться с конкурентом по качеству и объемам выпуска товара, по рекламе, ценам и сбыту. При такой атаке большее внимание уделяется слабым, а не сильным сторонам соперника. Результат зависит от того, какая из компаний окажется мощнее и выносливее. Если у претендента на лидерство меньше ресурсов, чем у его конкурента, лобовая атака вряд ли даст существенные результаты. Например, в свое время бразильский производитель лезвий, занимающий второе место на этом рынке, атаковал лидера — фирму *Gillette*. Атакующей фирме был задан простой вопрос: “Лучше ли предлагаемые ею лезвия, чем лезвия *Gillette*?” Ответ был отрицательным. Отрицательный ответ последовал также на вопросы “Ниже ли цена на ее продукцию?”, “Лучше ли упаковка?”, “Была ли проведена эффективная рекламная кампания и были ли предложены посредникам более выгодные условия сотрудничества?” В конце концов, был задан последний вопрос: “Как же вы тогда собираетесь отобрать часть рынка у такой компании, как *Gillette*?” “За счет нашей невероятной решимости”, — ответила компания. Стоит ли говорить, что эта атака потерпела полный провал. Даже внушительный размер компании и ее мощь еще не гарантируют, что она одержит победу над хорошо подготовленным и умным конкурентом.¹⁶

Вместо того чтобы рисковать и действовать напролом, претендент может принять *фланговую атаку* на слабые стороны конкурента или на прорехи, оставленные им в покрытии всего рынка. Так, компании *PepsiCo* довольно трудно идти в открытую против *Coca-Cola*, признанного лидера рынка. Поэтому в 1998 году *PepsiCo* попробовала атаковать своего соперника с фланга, выкупив гиганта среди производителей соков — компанию *Tropicana*. Будучи самой большой в мире компанией по производству соков, *Tropicana* стала очень мощным орудием в руках *PepsiCo* в войне против *Coca-Cola*. Так, на рынке сбыта апельсинового сока (общей стоимостью свыше 3 млрд. долл.) *Tropicana*, доля рынка которой составляет 42%, полностью вытеснила *Minute-Maid*, которой владеет *Coca-Cola* и доля рынка которой составляет всего 24%. Таким образом, это приобретение дало компании *PepsiCo* как минимум один способ обойти своего главного конкурента.

Точно так вместо того, чтобы копировать товар конкурента и предпринимать дорогостоящую и рискованную лобовую атаку, компания-претендент может диверсифицировать свою продукцию, начав выпуск совершенно новых товаров, или “перескочить” через конкурента благодаря новым технологиям, заменив имеющиеся товары лучшими. Так, *Minolta* обошла компанию *Canon*, выбив ее и ее 35-миллиметровый фотоаппарат *SLR* с лидерских позиций в результате вывода на рынок своей технологической новинки — фотоаппарата *Maxxum* с автоматическим наведением фокуса. В результате доля рынка *Canon* сократилась до 20%, а доля компании *Minolta* превысила 30%. На внедрение новой технологии компании *Canon* потребовалось около трех лет. Следует отметить, что фланговая атака особенно эффективна, если компания располагает меньшими ресурсами, чем ее конкурент.

Стратегии рыночных претендентов

Не все компании, следующие за основным лидером, хотят открыто бороться против него. Любая атака всегда приводит к ответным действиям лидера. Так, если компания старается привлечь потребителей более низкими ценами, лучшим обслуживанием или дополнительной функциональностью товара, лидеру легко оперативно повторить эти шаги и отразить атаку. И скорее всего, власть лидера над потребителем окажется более устойчивой. При этом тяжелая борьба может навредить обоим компаниям. Именно поэтому многие фирмы предпочитают становиться последователями лидера, а не конкурировать с ним.

Последователь получает множество преимуществ. Лидер рынка часто несет огромные расходы на разработку новых товаров и рынков, на расширение сбыта и формирование спроса. А последователь рынка может многому научиться на опыте лидера, копируя или совершенствуя его товары и программы. И все это с гораздо меньшими по сравнению с лидером затратами. Хотя и маловероятно, чтобы последователь превзошел лидера, таким способом он получает весьма ощутимые выгоды и преимущества. Яркий пример — компания *Dial*, производитель таких широкоизвестных марок туалетного мыла, как *Dial*, *Tone* и *Pure & Natural*, консервированного мяса *Armour-Star*, моющего средства *Purex* и освежителя воздуха *Renuzit*.

“Мы хотим, чтобы наша история была самой скучной историей в Америке”, — заявляет главный исполнительный директор компании *Dial*. Да она и не пытается заниматься разработкой товаров-новинок... Она не тратит огромные средства на то, чтобы вся нация узнала о ее товарах. Вместо этого *Dial* предпочитает по пятам следовать за таким мощным соперником, как *Procter & Gamble*. Ее ассортимент большей частью состоит из товаров-имитаторов и марок второсортных региональных производителей. Вместо того чтобы тратить огромные деньги на исследования и разработки или на маркетинг, *Dial* оставляет эту работу другим... Кроме того, другие компании информируют потребителей о появлении новых товаров. Например, в 1990 году компания *Procter & Gamble* вывела на рынок концентрированные дезинфицирующие моющие средства в виде порошка. Примерно через год *Dial* последовала ее примеру, выведя на рынок свой подобный товар *Purex*, который был на треть дешевле порошка *Tide* компании *P&G*. Несмотря на такую, на первый взгляд, пассивную позицию, компания хорошо обслуживает свои рынки. Например, мыло *Dial* в США считается антибактериальным мылом № 1, а стиральный порошок *Purex* стал лидером на ценностном сегменте рынка моющих средств. Освежитель воздуха *Renuzit* находится на втором месте в своей категории, а консервированное мясо *Armour-Star* занимает второе место среди всех марок этой продукции.¹⁷

Однако выбор такой роли, как компания-последователь, отнюдь не означает пассивное поведение или точное копирование лидера. Последователь должен определить направление своего дальнейшего роста, не создавая при этом конкурентной ситуации. Последователь должен знать, как удержать своих нынешних потребителей и как привлечь новых. Ему надо найти необходимый баланс, стараясь переманить как можно больше потребителей лидера, причем переманить такую их долю, чтобы избежать прямой конфронтации с лидером. Каждый последователь стремится принести на свой целевой рынок отличительные преимущества в самых разных сферах — в расположении своих предприятий, в уровне обслуживания, в методах финансирования и т.д. Последователь часто оказывается основной мишенью компаний — претендентов на лидерство, поэтому ему необходимо поддерживать производственные издержки на низком уровне, а качество товаров и обслуживания — на высоком.

Стратегии нишевых игроков

Почти в каждой отрасли существуют компании, которые специализируются на обслуживании конкретных рыночных ниш. Не преследуя цели добиться господства на всем рынке или на его крупных сегментах, эти компании выбирают целевые узкие сегменты в рамках других, более крупных. Эти небольшие сегменты и образуют рыночные ниши. Чаще всего так поступают небольшие компании с ограниченными ресурсами. Основная идея в данном случае заключается в том, что благодаря грамотному применению стратегии обслуживания рыночной ниши компании, владеющие лишь небольшой долей всего рынка, могут быть весьма прибыльными (подробнее об этом — во врезке “Маркетинг в действии 18.1”).

Маркетинг в действии 18.1

Узкоцелевой маркетинг: две уютные ниши

Джо Брэнд (Joe Brand) — известная комедийная актриса-толстушка, интермедии которой обычно построены на двух темах — ее огромных размерах и ее любви к тортам. И две описанные ниже ниши существуют специально для нее.

Betty's Cafe Tea Rooms

Сеть **Betty's Cafe Tea Rooms** включает в себя всего четыре кафе. Одно из них, *Taylor's Tea Room*, продает больше 2 миллионов чашек чая ежедневно. Эта сеть не рекламирует свою продукцию, и все же круглый год люди выстраиваются в огромные очереди, желая выпить чашку невероятно дорогого чая, кофе или попробовать вкуснейшего торта. В кафе пианист играет легкую классическую музыку. Залы убраны просто, но в них царит приятная атмосфера прошлого. Посетителей обслуживают официантки, одетые в черные юбки, белые блузы и фартуки. **Betty's Cafe Tea Rooms** гордится своими традициями.

Первое кафе сети было открыто в Хэррогэйте в 1919 году швейцарским кондитером. Он посетил Йоркшир-Дэйлз, влюбился в него и основал свое дело. Оказалось, что он очень удачно выбрал время для своего начинания. Город процветал, и **Betty's Cafe Tea Rooms** было чуть ли не единственным местом, куда могли отправиться женщины без сопровождения супруга. И сегодня **Betty's** преуспевает благодаря своему уникальному качеству и атмосфере.

Betty's — это очень мудрый нишевой игрок. Она постоянно расширяет свой бизнес, осваивая новые смежные направления. В каждом кафе вам предложат широчайший ассортимент кондитерских изделий, подобранный с учетом потребностей туристов и жителей данной местности. Вы также сможете заказать шоколад, торты и разные сорта чая по почте. И наконец, компания продает знаменитый йоркширский чай — традиционный напиток этой местности.

Модные фасоны *Down French*

Одно давнишнее английское исследование женских фигур четко связало воедино время золотого века Джо Бетти и фасонов *Down French*. Это исследование дало результаты, которые десятилетиями приводили женщин в уныние. Действительно, выявленные им размеры соответствовали истине в конце 1950-х годов, когда только отменили продуктовые карточки и люди много ходили пешком. Но сегодня все не так. Недавнее исследование *J.D. Williams* в этом же направлении четко показало, что времена изменились. Много лет *J.D. Williams* торговала женской одеждой по почте, предлагая ее крупным женщинам, которые не могли подобрать себе платья в обычных магазинах. Директор по маркетингу *J.D. Williams* Найджел Грин считает, что новые размеры женской одежды обеспечат его компании, работающей в очень узкой рыночной нише, уникальные возможности.

Есть еще одна тенденция, которую нельзя не заметить сегодня на улицах городов. “Женщины больше не хотят себя ограничивать и постоянно худеть, добиваясь стройной фигуры, — утверждает Кристина Баунс из *Country Casuals Holdings*. — Их вполне устраивают более крупные размеры, даже если они не соответствуют современным стереотипам моды”.

Сеть магазинов *Down French*, основанная в 1647 году, продает модную одежду для крупных женщин. Огромный успех сети наглядно показывает, в чем будущее этой отрасли. “Между возрастом и увеличением размера и даже тучностью существует прямая взаимосвязь, — утверждает Клив Воган из фирмы *Verdict*. — А поскольку рынок

потребителей среднего возраста постоянно растет, ниша, обслуживающая крупных людей, судя по всему, будет весьма перспективной и прибыльной". Как говорит Джоан Миллер (Joan Miller) из *Betty's*, "даже если все толстушки начнут заботиться о своих фигурах, нам беспокоиться не о чем".

Похоже, Джоан Миллер действительно может не беспокоиться. По данным Европейской комиссии, европейским странам угрожает настоящая "эпидемия ожирения", в результате которой они обгонят даже американцев — традиционных абсолютных чемпионов по избыточному весу. Легко понять, почему так происходит. По всей Европе растет количество людей, занятых сидячей работой и предпочитающих пассивный отдых, а повышение благосостояния дает этим людям возможность без ограничений баловать себя сладостями, которые составляют значительную часть нашего рациона (если то, чем мы питаемся, вообще можно назвать рационом!).

Источники. www.bettybypost.com; Virginia Matthews, "Oversized and over here", *Marketing Week* (23 September 1994), p. 25.; "Commissioner warns of «obesity epidemic»", *Irish Times* (5 April 2003); Christopher Hirst et al., "Cake is it", *The Independent* (15 November 2003).

За счет чего же обеспечивается прибыльность при обслуживании ниш? В основном за счет того, что компания, работающая в отдельной нише, знает своих целевых потребителей настолько хорошо, что удовлетворяет их потребности лучше, чем это могут сделать фирмы, продающие свои товары или услуги этим потребителям только от случая к случаю. Благодаря такой дополнительной ценности, компания имеет возможность значительно повышать цену на свои товары по сравнению с их себестоимостью. Таким образом, если маркетолог, делающий ставку на массовость, выигрывает за счет *большого объема продаж*, компания, обслуживающая нишу, получает выгоду благодаря *большой норме прибыли*.

Компании, работающие в нишах, стараются найти одну или несколько безопасных и выгодных ниш. В идеальном случае рыночная ниша должна быть достаточно велика, чтобы приносить прибыль, и обладать потенциалом дальнейшего роста. Это ниша, которую фирма сможет эффективно обслуживать. Возможно, самое важное для этого условие — ниша должна мало интересовать основных конкурентов. Поскольку по мере роста ниша становится все более привлекательной для других компаний, фирме, работающей в ней, чтобы защитить себя, необходимо постоянно развивать свои навыки и формировать благосклонное отношение потребителей к своим товарам или услугам. Предлагаем вашему вниманию пример компании, успешно реализовавшей эту стратегию.¹⁸

Компания *Logitech* добилась огромного успеха и заработала свыше 1,5 млрд. долл., сконцентрировавшись на выпуске элементов интерфейса для пользователей: компьютерных мышек, джойстиков, клавиатур и многого другого. Она производит такие модели мышек, какие трудно себе даже представить: для правшей и для левшей; беспроводных мышек, работающих на радиосигналах; мышек в форме настоящей мыши для детей; трехмерных мышек, работая с которыми, пользователь ощущает себя так, как будто он находится внутри экрана. На данный момент с конвейера компании сошла 500-миллионная мышка. Ниша по торговле компьютерными мышками оказалась настолько удачной идеей для *Logitech*, что она заняла в ней позицию лидера, вытеснив компанию *Microsoft* на второе место.

Основной идеей нишевой деятельности является специализация. Компания может специализироваться на любом отдельном рынке, на потребительской группе, продукте или маркетинговом комплексе. Вот некоторые виды специализации, которые могут выбрать компании — нишевые игроки.

- *Специализация по конечному потребителю.* Компания специализируется на обслуживании конечных потребителей определенного типа. Например, агентство *Reuter* предоставляет финансовую информацию и новости, прежде всего, для профессиональных финансистов и журналистов.
- *Вертикальная специализация.* Компания работает на определенном уровне производственно-распределительного цикла. Например, расположенная в Дании англо-итальянская компания *EVC* является ведущим производителем поливинилхлорида в Европе, а ниша компании *Country Home* — посредничество между владельцами загородных коттеджей и теми, кто желает снять их для отдыха.
- *Специализация по размеру клиента.* Компания концентрируется на обслуживании мелких, средних или крупных клиентов. Многие такие компании специализируются на обслуживании мелких клиентов, которыми более крупные компании просто пренебрегают. Первоначальный успех компании *Fuji* на рынке фотокопировальных аппаратов был результатом именно специализации на обслуживании небольших фирм, которые *Xerox* проигнорировала. Многие региональные рекламные агентства специализируются на работе с компаниями-клиентами средних размеров.
- *Специализация по конкретному потребителю.* Компания обслуживает только одного или нескольких крупных клиентов. Например, компания *Teal* изготавливает столы и стулья для больниц.
- *Географическая специализация.* Компания занимается сбытом только в определенной местности, стране или в определенном регионе. Например, деятельность большинства банков, предоставляющих розничные услуги, не выходит за пределы страны. Редкие исключения из этого правила — европейские банки *HSBC* и *Standard & Charter*, основные бизнес-интересы которых сосредоточены в юго-восточной Азии.
- *Специализация по продукту или его характеристикам.* Компания специализируется на производстве определенного продукта, группы продуктов или продукте, обладающем определенными свойствами. Например, *Rolls-Royce* — единственный в мире поставщик двигателей с наклонным расположением сопла, а компания *Pear Tree* — единственный в мире производитель домиков, закрепляемых на ветках деревьев.
- *Специализация по сочетанию цены и качества.* Компания постоянно работает на самом богатом или на самом бедном рынке. Например, компания *Hewlett-Packard* специализируется на обслуживании той части рынка микрокалькуляторов, которая характеризуется высоким качеством и высокой стоимостью изделий, а *Tring International* продает самые дешевые компакт-диски.

- *Специализация по услугам.* Компания предлагает один или несколько видов услуг, которые не могут предоставить другие фирмы: например, только NASA имеет возможность восстанавливать и ремонтировать искусственные спутники Земли.

Деятельность компаний, работающих в нишах, сопряжена с большим риском, поскольку рыночная ниша может стать убыточной либо достичь уровня, который привлечет внимание конкурентов, и они не преминут пойти в атаку. Так, после многих лет приятного одиночества на рынке автомобилей повышенной комфортности компания *Rolls-Royce*, принадлежащая *BMW*, подверглась резким атакам таких компаний, как *Mercedes*, *GM* и *VW*, которые очень расширили свой ассортимент, чтобы проникнуть в этот эксклюзивный сегмент рынка. И еще один пример из другой отрасли. Инновации, интенсивная конкуренция со стороны многонациональных корпораций и социальные тенденции стали причиной краха *Polards Cornish Ice Cream*. Компания занимала узкую нишу высококалорийного натурального мороженого, обслуживая все более редкие ряды потребителей в юго-восточном регионе Англии.¹⁹

Ориентация на потребителя или на конкурента

В предыдущих разделах мы неоднократно подчеркивали, что компания должна внимательно и постоянно следить за своими конкурентами. Независимо от того, является ли она лидером, претендентом, последователем или нишевым игроком, она должна выбрать ту конкурентную маркетинговую стратегию, которая позволит ей занять наиболее выгодную позицию по сравнению с конкурентами. Кроме того, компания должна постоянно приспосабливать свои стратегии к быстро изменяющейся конкурентной среде.

Здесь возникает следующий вопрос: “Может ли компания тратить много времени и сил, следя за конкурентами, отказавшись от ориентации на потребителя?” На этот вопрос можно ответить однозначно — “Да!” Компания может полностью ориентироваться на конкурента и даже полностью утратить более важную для нее ориентацию на потребителя.

Компания, ориентированная на конкурентов, — это компания, действия которой в основном определяются действиями и реакцией конкурентов. Такая фирма тратит большую часть времени, наблюдая за действиями конкурентов и их долями рынков и стараясь выбрать стратегии, позволяющие им противодействовать.

Компания, ориентированная на конкурентов. Компания, действия которой в основном определяются действиями и реакцией конкурентов. Она тратит основную часть своего времени, наблюдая за действиями конкурентов и их долями рынков и стараясь найти стратегии, позволяющие им противодействовать.

Компания, ориентированная на потребителя. Компания, которая при разработке своих маркетинговых стратегий, в первую очередь, учитывает изменение нужд целевых потребителей и заботится о предоставлении им максимальной потребительской ценности.

Компания, ориентированная на рынок. Компания, которая следит как за потребителями, так и за конкурентами, уделяя им при разработке маркетинговых стратегий одинаковое внимание.

Такой подход имеет свои положительные и отрицательные стороны. Положительная сторона заключается в том, что компания неизменно пребывает в состоянии высокой «боеготовности». Это заставляет фирмы не терять бдительности и выявлять слабые стороны как своей рыночной позиции, так и позиций конкурентов. Негативный момент — компания становится слишком «реактивной». Вместо того чтобы последовательно проводить собственную стратегию, ориентированную на потребителя, она основывает свои действия на действиях конкурентов. Поэтому компания, стремясь к достижению своих целей, не придерживается собственных планов. Она не знает своего будущего, поскольку слишком зависит от действий конкурентов.

В отличие от компаний, ориентированных на конкурентов, компания, ориентированная на потребителей, разрабатывая свои стратегии, в первую очередь, учитывает изменение нужд потребителей. Очевидно, что такая компания имеет определенные преимущества перед конкурентами при выявлении новых возможностей роста и планировании стратегий, эффективных с точки зрения долгосрочной перспективы. Наблюдая за эволюцией потребительских нужд, она может решить, обслуживание каких потребительских групп и возникающих потребностей важнее всего с учетом ее ресурсов и целей.

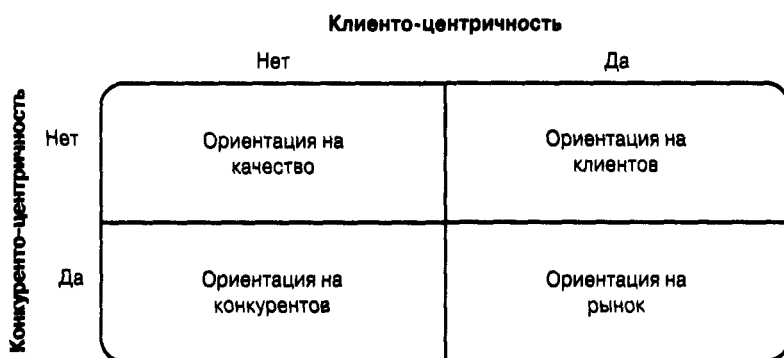


Рис. 18.4. Эволюция ориентации компаний

Но на самом деле современные компании должны быть компаниями, ориентированными на рынок, т.е. они должны внимательно следить как за своими потребителями, так и за конкурентами. На рис. 18.4 показано, что за долгие годы компании прошли четыре этапа развития, для каждого из которых был характерен свой тип ориентации. На первом этапе они были ориентированы на продукт и практически

не уделяли внимания потребителям и конкурентам. На втором этапе компании начали ориентироваться на потребителей. На третьем этапе они сконцентрировали внимание на конкурентах. В настоящее же время, как уже говорилось, компаниям следует быть ориентированными на рынок и уделять внимание как потребителям, так и конкурентам. Такая рыночная ориентация сулит большие выгоды. Как показало одно недавнее исследование, существует прочная позитивная взаимосвязь между маркетинговой ориентацией компании и ее прибыльностью, причем абсолютно независимо от вида бизнес-деятельности и рыночной среды, в которой она действует.

Примечания

1. Linda Tischler, "Bank of (Middle) America", *Fast Company*, March 2003, pp. 104–110. Melissa Allison, "Customers Like WaMu, They Really Do", *Knight Ridder Tribune Business News*, March 1, 2006, p. 1; Michael Sisk, "WaMu Goes after the Middle Man", *USBanker*, November 2003, p. 60; Jacob Ward, "Should a Bank Be a Store?", *USBanker*, April 2004, pp. 36–40; "Washington Mutual, Inc.", *Hoover's Company Records*, May 15, 2006, p. 15119; Mary McGarity, "WaMu's Back", *Mortgage Banking*, October 2005, pp. 104–113; и "The WaMu Difference", <http://www.wamu.com/about>, September 2006.
2. Leon Lazaroff, "Kodak Big Picture Focusing on Image Change", *Knight Ridder Tribune Business News*, January 26, 2006. См. также Brad Stone, "What's Kodak's Strategy?", *Newsweek*, January 16, 2006, p. 25.
3. Adapted from Jeffrey F. Rayport and Bernard J. Jaworski, *e-Commerce* (New York: McGraw-Hill, 2001), p. 53.
4. Johanna Bennett, "Turn Around, Bright Eyes", *Barron's*, May 16, 2005, p. 48.
5. Edward F. Moltzen, "Intel, AMD Go At It Again", *CRN*, March 29, 2004, p. 80; Jon Birger, "Second-Mover Advantage", *Fortune*, March 20, 2006, pp. 20–21; и "Advanced Micro Devices", *Hoover's Company Records*, May 15, 2006, p. 10037.
6. См. Michael Porter, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* (New York: Free Press, 1998), chap. 6.
7. Adapted from Devin Leonard, "The Player", *Fortune*, March 20, 2006, p. 54.
8. См. Philip Kotler and Kevin Lane Keller, *Marketing Management*, 12th ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2006), pp. 13–14; Sam Hill and Glenn Rifkin, *Radical Marketing* (New York: HarperBusiness, 1999); Gerry Khermouch, "Keeping the Froth on Sam Adams", *BusinessWeek*, September 1, 2003, p. 54; и <http://www.bostonbeer.com>, September 2006.
9. Margaret Menge, "Guerilla Marketing Works for NH's Stonyfield Farms", *New Hampshire Union Leader*, November 7, 2005; <http://www.stonyfield.com>, September 2006.
10. Michael E. Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (New York: Free Press, 1980), chap. 2; and Porter, "What Is Strategy?" *Harvard Business Review*, November–December 1996, pp. 61–78. См. также Richard Allen and others, "A Comparison of Competitive Strategies in Japan and the United States", *S.A.M. Advanced Management Journal*, Winter 2006, pp. 24–36.
11. Philip Kotler and Kevin Lane Keller, *Marketing Management*, 12th ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2006), p. 243.
12. См. Michael Treacy and Fred Wiersema, "Customer Intimacy and Other Value Disciplines", *Harvard Business Review*, January–February 1993, pp. 84–93; Michael Treacy and Mike Wiersema, *The Discipline of Market Leaders: Choose Your Customers, Narrow Your Focus, Dominate Your Market*

- (Perseus Press, 1997); Fred Wiersema, *Customer Intimacy: Pick Your Partners, Shape Your Culture, Win Together* (Knowledge Exchange, 1998); and Wiersema, *Double-Digit Growth: How Great Companies Achieve It-No Matter What* (Portfolio, 2003).
13. См. Philip Kotler and Kevin Lane Keller, *Marketing Management, 12th ed.*, chap. 11.
 14. George Stalk, Jr., and Rob Lachenaour, "Hardball: Five Killer Strategies for Trouncing the Competition", *Harvard Business Review*, April 2004, pp. 62-71. См. также John H. Roberts, "Defensive Marketing: How a Strong Incumbent Can Protect Its Position", *Harvard Business Review*; November 2005, pp.150-157.
 15. См. "U.S. Digital Camera Market to Reach 6.8 Billion in 2006", <http://www.blogs.zdnet.com>, March 6, 2006; and Steve Matthews and Mary Jane Credeur, "Soft-Drink Sales Lag for First Time in Decades", *Chicago Sun Times*, December 13,2005, p. 57.
 16. Jon Birger, "Second-Mover Advantage", *Fortune*, March 20, 2006, pp. 20-21; "Fortune 500: Largest U.S. Corporations", *Fortune*, April 17, 2006, p. F1.
 17. Jack Neff, "Unilever Cedes Laundry War", *Advertising Age*, May 27, 2002, pp. 1,47; Veronica Mac Donald, "Soaps and Detergents: Going the World Over to Clean", *Chemical Week*, January 26, 2005, pp. 21-23; Jack Neff, "Unilever 3.0: CEO Not Afraid to Copy from P&G", *Advertising Age*, October 23, 2005, p. 8; and Kerri Walsh, "Brand Extensions Clean Up", *Chemical Week*, February 1, 2006, pp. 24+.
 18. "Logitech Aims at Convergence for New Growth", *Wall Street Journal*, June 16, 2004, p. 1; Logitech Annual Report, <http://www.logitech.com>, April 1, 2006; и "Logitech International S.A.", *Hoover's Company Records*, June 1, 2006, p. 42459.
 19. Jim Kirk, "Company Finds Itself, Finds Success: Alberto-Culver Adopts Strategy of Knowing Its Strengths and Promoting Small Brands, Rather Than Tackling Giants", *Chicago Tribune*, January 22, 1998, *Business Section*, p. 1; "Alberto-Culver Company", *Hoover's Company Records*, June 1, 2006, p. 10048; и <http://www.alberto.com>, September 2006.

ГЛАВА 19 Глобальный рынок

ИЗУЧИВ ЭТУ ГЛАВУ, ВЫ ДОЛЖНЫ УМЕТЬ:

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 приводят свои маркетинговые комплексы в соответствие международному рынку;
4. описать три основные организационные формы проведения глобального маркетинга.

ВВОДНЫЙ ОБЗОР ОСНОВНЫХ КОНЦЕПЦИЙ

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 данные 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 его важности 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 она или маленькая, так или иначе сталкивается с процессами, происходящими на мировом рынке. В данной главе рассматриваются шесть основных проблем, над которыми нужно подумать перед выходом на глобальный рынок.

Давайте сначала присмотримся к хорошо известной во всем мире американской Национальной баскетбольной ассоциации (НБА). Вы наверняка 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 экранов телевизоров с одной лишь целью — поддержать любимую команду. И не важно, 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. На вопрос “Как вы предпочитаете проводить свое свободное время?” опрашиваемые ответили: “Перед телевизором” и “На баскетбольном матче”.

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 205 странах мира. 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 в 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 неизменным. 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, кроме как перебраться на международный рынок”. По сравнению с ежегодным доходом НБА, который составляет 1,5 млрд. долл., доходы от внешних источников составляют меньшую сумму — всего лишь 60 млн. долл., полученных 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 1980-х годов.

Благодаря опытным специалистам по маркетингу и растущей популярности баскетбола, похоже, инвестиции НБА начинают приносить доход. Как пишет *Fortune*, НБА получила огромные преимущества перед 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 в связи с непревзойденным профессиональным мастерством, но и в связи с неудержимым стремлением 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 ухода из большого спорта] Джордан был и остается самым популярным баскетболистом в мире.

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 и рассчитанных в основном на детей и подростков, повышая таким образом популярность Ассоциации и ее игроков. Две еженедельные программы — яркое шоу NBA Action и шоу для подростков NBA Jam о музыке, моде и об игроках — 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 осваивают навыки 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. *Fortune* пишет следующее.

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 небывальными темпами, это одна из немногих стран, в которых 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 мало внимания уделяли 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 изобилует 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 *McDonald'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 *American Idol*.

Сегодня международная торговля переживает пик своего расцвета. С 1969 года количество многонациональных корпораций в 14 наиболее богатых странах мира увеличилось с 7 до 70 тысяч. Уже сегодня на международную торговлю приходится четвертая часть ВВП США, а в период с 1996 по 2006 год в этой стране ожидается увеличение объема экспорта до 51%.²

В США названия таких фирм, как *Sony*, *Toyota*, *Nestle*, *Norelco*, *Mercedes* и *Panasonic*, стали совершенно привычными. Другие изделия и услуги, которые, на первый взгляд кажутся американскими, на самом деле производятся иностранными компаниями (или эти компании являются владельцами таких изделий и услуг). В качестве примеров можно назвать книги издательства *Bantam*, мороженое *Baskin-Robbins*, телевизоры *GE* и *RCA*, шины *Firestone*, молоко *Carnation*, продукцию *Pillsbury*, сеть отелей *Motel 6...* И это далеко не полный список. Лишь очень немногие отрасли в США в настоящее время не подвержены конкуренции со стороны иностранных компаний.³

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 рынков уже не столь обширны. Местные компании, никогда не помышлявшие о зарубежных конкурентах, неожиданно обнаруживают их где-нибудь совсем рядом. Компания, из соображений безопасности предпочитающая действовать в своей стране, может не только потерять шансы выйти на другие рынки, но и рискует понести потери на внутреннем рынке.⁴

По иронии судьбы, несмотря на то что потребность компаний в выходе за рубеж сегодня больше, чем в прежние времена, то же самое можно сказать и о степени риска. Компании, пытающиеся выйти на международный рынок, сталкиваются с несколькими серьезными проблемами. Во-первых, высокая государственная задолженность, инфляция и безработица во многих странах приводят к дестабилизации местных правительств и валют, что ограничивает возможности торговли и повышает степень риска для американских компаний. Во-вторых, правительства накладывают на деятельность иностранных фирм множество ограничений (например, требование создания совместных предприятий с местными партнерами, обязательность найма на работу местного персонала и ограничение вывоза прибыли из страны). В-третьих, иностранные правительства зачастую устанавливают высокие тарифы и воздвигают торговые барьеры, чтобы защитить собственное производство. Наконец, в-четвертых, все более серьезной проблемой становится коррупция — чиновники в ряде стран часто отдают предпочтение не победителю тендера, а победителю конкурса взяток.

Компаниям, занимающимся торговлей в глобальных отраслях, не остается ничего иного, как интернационализировать свои операции. *Глобальная отрасль* — это такая отрасль, в которой конкурентные позиции компаний на местном и национальном рынках определяются их глобальными позициями. А *глобальная компания* — это компания, которая, работая в нескольких странах, добивается таких преимуществ в научно-исследовательских работах, производстве, маркетинге и финансах, которые недоступны их “домашним” конкурентам. Глобальная компания рассматривает весь мир как единый рынок. Она 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.⁵ 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, функционирующие 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 более тесным, поэтому любая компания, действующая в той или иной глобальной отрасли (большая или малая), должна завоевать свое место на мировых рынках.

Как показано на рис. 19.1, любой компании надо принять шесть важнейших решений по международному маркетингу. Каждое из этих решений будет подробно обсуждаться ниже в данной главе.

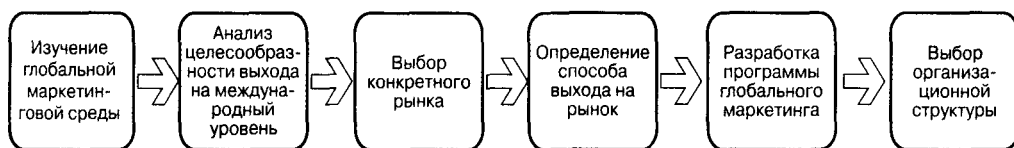


Рис. 19.1. Основные решения международного маркетинга

Анализ глобальной маркетинговой среды

Прежде чем принять решение о выходе на международный уровень, компания должна серьезно разобраться в среде международного маркетинга. Эта среда претерпела значительные изменения за последних два десятилетия, породив новые возможности и новые проблемы.

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** (tariff), 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** (quota), 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** (embargo) — 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 курсы местных валют 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 можно будет допустить к продаже. Японцы утверждают, что их желудки настолько

малы, что в них 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.⁶

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 — ГАТТ, или ГАТТ) исполнилось уже 59 лет. Оно было заключено, чтобы способствовать международной торговле с помощью снижения тарифов и устранения прочих международных торговых барьеров. С момента заключения этого соглашения в 1947 году страны-участницы (в настоящий момент их уже 149) 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%!⁷

Самые последние переговоры в рамках ГАТТ (так называемый “Уругвайский раунд”) тянулись долгие семь лет до момента их завершения в 1993 году. Реализация этого договора привела к сокращению остающихся международных торговых тарифов на 30%. 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.

Помимо снижения торговых барьеров и установления стандартов торговли, на Уругвайском раунде была учреждена Всемирная торговая организация, призванная следить за соблюдением правил ГАТТ. Одна из главных задач ВТО — вести переговоры относительно Генерального соглашения по торговле услугами, которые представлены банковскими услугами, услугами по безопасности и страхованию. В дополнение к этому ВТО выступает в роли посредника в международных спорах и применяет экономические санкции, т.е. обладает полномочиями, которых у ГАТТ никогда не было.⁸ Представители ВТО, принимающие решения на высшем уровне, встречаются каждые два года для обсуждения вопросов, касающихся соглашений организации. Очередной раунд переговоров начался в Канкуне (Мексика) в конце 2003 года.⁹

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)*. Будучи учрежденным в

1957 году, Европейский Союз, получивший название Общий рынок, был призван создать единый европейский рынок, благодаря уничтожению препятствий на пути потоков капитала, услуг, активов и рабочей силы, и выработать нормы взаимоотношений со странами, не являющимися его участниками. Европейский Союз сегодня — самый большой единый рынок. В 2007 году его участниками были 27 ведущих стран Европы, общее население которых приближается к полумиллиарду человек, а их доля в мировом экспорте превышает 20%.¹⁰

Объединение европейских государств открывает неограниченные возможности для предпринимателей из США и других не европейских 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.

Впрочем, продвижение по пути к единой Европе идет медленно; многие боятся, что всеобщего объединения нам никогда не достичь. Тем не менее 1 января 1999 года одиннадцать из пятнадцати стран-участниц (т.е. все, за исключением Великобритании, Греции, Дании и Швеции) сделали значительный шаг в сторону унификации, утвердив евро в качестве общей валюты. Население этих одиннадцати стран составляет 290 миллионов человек, торговый оборот этих стран — 7,7 трлн. евро. В январе 2001 года Греция стала двенадцатой страной, которая ввела евро. Валюты отдельных стран европейской зоны были постепенно вытеснены, так что 1 января 2002 года евро стала единственной валютой. Введение евро существенно снизит валютный риск, сопряженный с коммерческой деятельностью в Европе, поэтому рынки стран ЕС, валюты которых были слабыми, станут более привлекательными. В дополнение к этому вследствие исчезновения барьеров, связанных с необходимостью обмена валют, переход на евро, скорее всего, позволит расширить межгосударственную торговлю.¹¹

Даже после утверждения евро в качестве стандартной валюты с точки зрения маркетинга создание экономического сообщества не сделает рынок однородным. По словам одного аналитика, занимающегося вопросами международного бизнеса, “даже гармонизировав финансово-денежную систему, вы не сумеете перечеркнуть две тысячи лет традиции”. Впрочем, 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 постоянно о себе напоминать. Например, попытки внедрения общей европейской конституции, похоже, провалились окончательно благодаря Франции и Дании, сказавшим свое “Нет” в середине

2005 года. Тем не менее объединение превратило Европу в серьезную силу, с которой необходимо считаться и которая характеризуется суммарным годовым ВВП, превышающим 12,1 трлн. долл.¹²

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* (North 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 трлн. долл. Как планируется, в течение последующих 15 лет NAFTA устранил все торговые барьеры и инвестиционные ограничения между указанными тремя странами.¹³

Зоны свободной торговли появляются и в Латинской, и в Южной Америке. Например, MERCOSUL сейчас объединяет Бразилию, Колумбию и Мексику, а Мексика и Чили 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.

Таким образом, соглашение привело к расцвету торговли между странами. Ежедневно США обменивается с Канадой, своим крупнейшим торговым партнером, товарами и услугами на сумму свыше миллиарда долларов. (0,83 млрд. евро). С момента подписания соглашения в 1993 году объемы экспорта из США в Мексику повысились на 170%, в то время как мексиканский экспорт в Соединенные Штаты вырос примерно на 241%. В 1998 году Мексика вместо Японии заняла место второго по величине торгового партнера США. Поскольку заключение NAFTA привело к таким успехам, уже ведутся переговоры о возможности создания Зоны свободной торговли обеих Америк. В состав этой огромной зоны свободной торговли вошли бы тридцать четыре страны — от Берингова пролива до мыса Горн, с населением 800 миллионов человек и суммарным валовым внутренним продуктом свыше 11 трлн. долл. (9,09 трлн. евро).¹⁴

Также зоны свободной торговли сформировались в Южной Америке. Например, объединение MERCOSUL сегодня включает десять стран Латинской и Южной Америки. Эти страны, с населением 200 миллионов человек и общим торговым оборотом, превышающим 1 трлн. долл. (0,83 трлн. евро) в год, составляют крупнейший торговый блок после стран NAFTA и Европейского Союза. Сейчас ведутся переговоры о заключении соглашения о свободной торговле между ЕС и MERCOSUL, а страны, входящие в MERCOSUL, рассматривают утверждение общей валюты, — мерко.¹⁵

Несмотря на то что нынешние тенденции создания зон свободной торговли породили большие ожидания и новые рыночные возможности, они же приводят к появлению новых проблем. Например, в США профсоюзы опасаются, что результаты действия NAFTA приведут к дальнейшему “бегству” производства в Мексику, в которой 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.¹⁶

Каждая страна обладает уникальными особенностями, которые следует учитывать. Готовность страны к использованию различных товаров и услуг, а также ее привлекательность как рынка для зарубежных фирм зависят от экономической, политико-правовой и культурной ситуации в ней. Рассмотрим влияние этих внешних факторов.

Экономическая среда

Специалист по международному маркетингу должен изучить экономику каждой страны. Два экономических фактора отражают привлекательность той или иной страны как рынка — производственная структура страны и распределение дохода в ней.

Первый экономический фактор, *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), Демократическая Республика Конго (бывший 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 в них 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 экспортёрами товаров обрабатывающей промыш-

ленности 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. Население в странах со слабо развитой экономикой в основном является малообеспеченным, 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 тыс. долл.) 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 долл., швейцарская компания *Rado* продает тысячи своих часов (которые, между прочим, стоят тысячу долларов!).¹⁷

Таким образом, перед маркетологами возникает множество проблем, когда они пытаются понять, как экономическая среда повлияет на решения касательно того, на какие рынки и каким образом выходить.

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 одних 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.¹⁸

Политическая стабильность представляет собой еще одну проблему. Правительства сменяются, и иногда это происходит насильственно. Даже когда правительство не меняется, оно иногда реагирует на какие-то новые веяния в обществе. Собственность зарубежной компании может быть национализирована, ее валютные счета могут быть заблокированы, могут быть установлены импортные квоты или новые налоги. Иногда 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 идеальном случае 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 проще расплатиться не деньгами, а чем-то другим, что привело к широкому распространению так называемой **встречной торговли** (countertrade). 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 на пиво, пальмовое масло и цемент). Другой формой является *компенсация*, при которой продавец продает завод, оборудование или технологию в другую страну и соглашается получать оплату в выпускаемых изделиях. Например, компания *Goodyear* обеспечила Китай затратными материалами и обучением персонала для полиграфии 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.

Встречная торговля. Международная торговля, в которой проводится прямой или непрямой обмен товаров на другие товары вместо валюты. Формы встречной торговли включают бартер, компенсацию (обратный выкуп) и встречные закупки.

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 млн. долл., 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.¹⁹

Встречные торговые сделки могут быть очень сложными. Например, компания *DaimlerChrysler* недавно (до введения евро) согласилась продать Румынии тридцать грузовиков в обмен на сто пятьдесят румынских джипов, впоследствии проданных Эквадору за бананы, в свою очередь, отправленные в немецкую сеть торговых центров, уже за немецкую валюту. В ходе этого кругового процесса компания, наконец, получила оплату в немецкой валюте.

Культурная среда

Каждая страна обладает собственными традициями, культурными нормами и запретами. При разработке глобальных маркетинговых стратегий компаниям следует понимать, как культура влияет на потребительскую реакцию каждого из международных рынков. А со своей стороны им также следует понимать, как их стратегии влияют на культуру.

Как культура влияет на маркетинговую стратегию

Компании должны выяснить, как потребители различных стран относятся к определенным товарам и услугам, перед тем как разрабатывать маркетинговые стратегии. Часто при этом их могут ожидать сюрпризы. Например, среднестатистический француз использует почти вдвое больше косметики и парфюмерии, чем его спутница жизни. Немцы и французы едят больше фирменных спагетти, чем итальянцы. Итальянские дети любят в качестве легкой закуски есть “бутерброды”: шоколадные батончики между ломтями хлеба. Не удивляйтесь, если в Бельгии увидите, что одежда для маленьких девочек подшита голубой каймой, а для маленьких мальчиков — розовой.

Деловые нормы и привычки в разных странах также различаются. Руководители фирм должны быть осведомлены об этих факторах, прежде чем начинать свою деятельность в другой стране. Вот несколько примеров, иллюстрирующих разницу в поведении представителей деловой сферы из разных стран.

В подобную ситуацию в арабских странах попала и компания *Nike*, когда мусульмане высказали свой протест против размещения на ее обуви логотипа “Air”, который в результате стилизации стал напоминать слово “Allah” на арабской вязи. Компании пришлось извиниться за ошибку и изъять товар из обращения.²⁰

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 во многих 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 выбросить 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.

Итак, ключом к успеху для международной компании является пристальное изучение и понимание культурных традиций страны, господствующих в ней предпечений и привычек. Такой подход помогает компаниям избежать неловких ситуаций и с выгодой реализовать возможности, которые создают разные культуры.^{21,22}

Влияние маркетинговой стратегии на культуру

В то время как маркетологи беспокоятся о влиянии культуры на их стратегии международного маркетинга, кто-то другой может задумываться над тем, как глобальные маркетинговые стратегии влияют на культуру разных стран. В последние годы некоторые критики укоренились во мнении, что “глобализация” есть не что иное, как “американизация”. Они переживают, что, чем больше люди по всему миру подвергаются влиянию американской культуры и жизненного стиля в пище, которую едят, в торговых центрах, где делают покупки, и в телешоу и фильмах, которые смотрят, тем слабее будет их индивидуальная культурная принадлежность.²³

Эти критики утверждают, что открытость мира американским ценностям и товарам разлагает другие культуры и переделывает мир на западный манер. Они указывают на подростков по всему миру, которые смотрят канал MTV и просят родителей, чтобы те покупали им больше одежды западного образца и других символов американской массовой культуры и идеалов. Бабушки из маленьких усадеб в Северной Италии больше не проводят утро, покупая на местных базарах мясо, хлеб и другие продукты, чтобы приготовить обед. Вместо этого они закупают все это в супермаркетах Wal-Mart.²⁴ Женщины Саудовской Аравии смотрят американские фильмы и подвергают сомнению свое положение в обществе. В Китае большинство людей никогда не пили кофе, пока в стране не появились кофейни Starbucks.²⁵ Сегодня китайские потребители спешат в кофейни, “потому что они являются символом нового жизненного стиля”. Все в том же Китае, где корпорация McDonald’s

открыла восемьдесят ресторанов в одном только Пекине, почти половина детей считают McDonald's местной компанией.²⁶

Недавно по всему миру прокатилась волна протестов против американской глобализации. Например, антиглобалисты всего мира заклеили McDonald's как символ американского капитализма. Рестораны McDonald's также становятся мишенью протестующих демонстрантов в моменты всплеск антиамериканских настроений. Например, почти сразу после того, как в ответ на теракты 11 сентября 2001 года вооруженные силы США начали кампанию в Афганистане, заведения McDonald's в Пакистане, Индии и в других точках по всему миру подверглись нападениям. Недовольные местные жители сжигали американские флаги перед ресторанами и громили их фасады.

Во многих исследованиях показано, что, хотя глобализация, возможно, и позволяет преодолевать культурные барьеры, она не устраняет их совсем. Наоборот, культурный обмен будет двусторонним. Западные дети тоже подвергаются растущему влиянию азиатского культурного "импорта" — от Power Rangers и Tamagochi до Покемонов, видеоприставок Sega и Nintendo. Поскольку основным языком Интернета остается английский, обладание доступом к Сети означает, что многие молодые люди по всему миру по умолчанию более открыты для влияния западной (зачастую именно американской) массовой культуры. Но именно эти технологии позволяют студентам, например, из балканских стран, обучающимся за границей, слушать по Сети новости и музыку из своих стран.²⁷

В конце концов, компании, занимающиеся международным маркетингом, должны знать, что для того, чтобы преуспеть за рубежом, им следует приспосабливаться к местным культурным ценностям и традициям, а не пытаться навязывать собственные.

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 расширить 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 выйти 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. Одни из них 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, лучше всего 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 более чем в ста странах. В результате оказалось, что прибыльной является деятельность только в двух странах, а общие потери составляют 40 млн. долл. Напротив, хотя компания *Atway*, производящая потребительские товары, завоевывает рынки со стремительной скоростью, ей понадобилось более десяти лет тщательной подготовки к выходу на зарубежные рынки. Зная о широком распространении торговли вразнос в Австралии, *Atway* начала завоевывать рынок этой страны в 1971 году. Несмотря на территориальную удаленность этой страны, в поведении ее потребителей обнаружилось много общего с поведением американских потребителей. Позже, в 1980-е годы, компания завоевала рынки еще десяти стран, и с тех пор количество покоренных ею рынков постоянно растет. К 1994 году *Atway* прочно обосновалась на рынках 60 стран, включая Польшу, Венгрию и Чехию, и могла похвастаться доходом от продаж в размере 5 млрд. долл.

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, численности населения, политического климата и прочих факторов. Продавец может отдавать предпочтение определенным группам стран или регионам мира. Большинство появившихся в последнее время новых рынков хотя и сулят заманчивые перспективы, переполнены огромными проблемами.

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 млн. долл. Лидерство прочно удерживают местные производители. И хотя спрос на средства по уходу за зубами не высок (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.²⁸

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 с 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. 19.1. Затем специалист по маркетингу должен решить, какие рынки обеспечивают наибольший доход от инвестиций в долгосрочной перспективе.

ТАБЛИЦА 19.1. Показатели рыночного потенциала

<p>1. Демографические характеристики: численность населения; темпы прироста населения; степень урбанизации; плотность населения; возрастная структура и состав населения</p>	<p>4. Технологические факторы: уровень технологической подготовки; существующие производственные технологии; существующие технологии потребления; уровень образования</p>
<p>2. Географические характеристики: размеры страны; топографические характеристики; климатические условия</p>	<p>5. Общественно-культурные факторы: господствующая система ценностей; образ жизни; этнические группы; языковое разделение</p>
<p>3. Экономические факторы: ВВП на душу населения; распределение доходов; темпы роста ВНП; коэффициент "инвестиции/ВНП"</p>	<p>6. Цели и планы государства: приоритетные отрасли, планы инвестирования в инфраструктуру</p>

Разработка модели выхода на международный 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. 19.2 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. 19.2. 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 на управлении экспортом), компания-экспортер, как правило, совершает меньше ошибок.

Со временем компания-экспортер может перейти к *прямому экспорту*, при котором она сама занимается своим 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 либо 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.²⁹

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 все начинать 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.³⁰

Лицензирование имеет, однако, потенциальные недостатки. Компания имеет меньший контроль над лицензиатом, чем она могла бы иметь над своими собствен-

ными 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 обуславливается 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.

Компания KFC вышла на рынок Японии, создав совместное предприятие на паях с японским конгломератом *Mitsubishi*. KFC уже долго искала способ выхода на огромный, но трудный для освоения японский рынок продуктов быстрого приготовления. Со своей стороны *Mitsubishi*, один из крупнейших поставщиков мяса птицы в Японии, отлично знала японскую культуру и имела средства для инвестирования в новый проект. Именно такое объединение помогло KFC попасть на полузакрытый для иностранцев японский рынок и преуспеть на нем. При этом любопытно, что под руководством *Mitsubishi* специалисты KFC разработали совершенно не японскую стратегию размещения своих сетей ресторанов быстрого обслуживания.

Несмотря на то что первоначально KFC была принята в Японии “на ура”, компания продолжала сталкиваться с определенными трудностями. Японцы с недоверием отнеслись к идее быстрого обслуживания и франчайзинга. Они считали блюда быстрого приготовления нездоровой пищей, приготовленной чисто механическим способом. Компания поняла, что, прежде всего, ей необходимо сформировать доверие к своей марке, и решила, что начинать следует с Кентукки. В этом штате отсняли целый фильм о воображаемом раннем периоде жизни полковника Сандерса. Чтобы наглядно выразить основу философии своей компании — южное гостеприимство, старые американские традиции, аутентичная и здоровая домашняя пища, — компания создала собирательный образ “южной мамы”, которая под песню Стивена Фостера “*My old Kentucky Home*” готовила цыплят с 11 специями по семейному рецепту (теперь — по фирменному рецепту KFC) и кормила ими своих детей. Все это создавало в сознании потребителя образ доброй домашней кухни старого американского Запада, благодаря чему цыплята KFC начали восприниматься как полезная, аристократическая еда. В результате такой рекламной кампании японцы стали просто обожать цыплят по-американски, приправленных 11 специями, т.е. кампания оказалась очень удачной. Всего за 8 лет KFC увеличила количество своих ресторанчиков с 400 до 1000, и сегодня большинство японцев знают песню “*My old Kentucky Home*” наизусть.³¹

Совместное владение имеет определенные недостатки. У партнеров могут быть разногласия по поводу использования инвестиций, организации маркетинга или каких-то других вопросов. И хотя американские компании стремятся 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* (*direct investment*), 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 зару-

бежного 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 развить 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 пойти 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 такого подхода считают, что это позволяет сократить все издержки компании, связанные с производством, распределением, маркетингом и управлением; повысить качество выпускаемой продукции; обеспечить при этом приемлемое соотношение цены и качества. По-видимому, именно этот подход определил решение *Coca-Cola* о том, что напиток Соке должен иметь один и тот же вкус, в какой бы стране мира он ни продавался. То же самое можно сказать о производстве компанией *Ford* «интернационального автомобиля», который удовлетворяет потребностям большинства клиентов в большинстве стран.

На другом полюсе находятся компании, использующие *адаптированный маркетинговый комплекс* (*adapted marketing mix*). В этом случае производитель приводит элементы маркетингового комплекса в соответствие каждому конкретному рынку, что повышает себестоимость продукции, но позволяет надеяться на завоевание большей доли рынка и более высокие прибыли. *Nestlé*, например, варьирует ассортимент своих изделий и рекламу в зависимости 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 такой ситуации 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.

Между этими двумя крайностями — стандартизацией и полной адаптацией — существует множество промежуточных решений. Например, *Coca-Cola* продает практически один и тот же напиток *Coke* по всему миру, а его рекламу 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 на них вкусов. Цены и каналы сбыта для каждого конкретного рынка также устанавливаются индивидуально. Такой же подход использует компания *McDonald's* в работе своих ресторанов по всему миру; при этом она 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 *Maha Raja Mac*, состоящий из двух бараньих котлет, специального соуса, салата-латука, сыра, пикули, лука и булочки, посыпанной кунжутом. Точно так духовки, холодильники, стиральные машины и другие товары, выпускаемые компанией *Whirlpool*, разработаны с учетом вкусов и предпочтений жителей различных стран.³²

Товар

Пять стратегий позволяют адаптировать к конкретным зарубежным рынкам товар и методы его продвижения (рис. 19.3).³³ 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 сво-

их кофеварок, чтобы они подходили для небольших японских кухонь. Кроме того, Philips пришлось уменьшить размеры своих электробритв с учетом того, что ладонь у японца меньше, чем, например, у европейца. Распространение товара в неизменном виде выглядит довольно соблазнительно, поскольку это не связано с дополнительными расходами на доработку изделий, с изменениями в производственном процессе и разработкой новых программ для продвижения товара. Но такой подход может оказаться более дорогостоящим в долгосрочной перспективе, если продукция не будет удовлетворять зарубежных потребителей.



Рис. 19.3. 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 один и тот же запах во всем мире, однако устойчивость и сила этого запаха отличаются 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 редиса. 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 трюха (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 выпускает десятки различных клавиатур (20 видов только для Европы!), которые соответствовали бы многим языкам мира.³⁴

В некоторых случаях при адаптации продукции приходится учитывать местные предрассудки и поверья. В Азии подобные вещи часто оказывают непосредственное влияние на предпринимательскую деятельность.³⁵

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.³⁶

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, вкусенький, 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 19.1”).³⁷

Маркетинг в действии 19.1

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 по поводу того, как устанавливать наклонный въезд в гараж для игрушечных автомобилей. "Прежде чем приступить к игре, пожалуйста, укрепите ожидающую пластину сами в соответствии с приведенной ниже схемой. Но после того как вы однажды укрепите ее, вы 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 1920-е годы впервые приступила к продаже напитка Соке 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 Соке 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 фордовского грузовика *Fiera* 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 *Asuga*, недавно составили "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 *Crapsey Fruit* французского происхождения (те же ассоциации), немецкая туалетная бумага *Happy End* (дословный перевод — "счастливый конец"), йогурт *Mikk* 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 машин напрокат гласила: "Если вы увидите пешехода, посигналийте ему сначала тихо. Если он не отреагирует, то оглушите его".

Темы рекламных плакатов часто что-то теряют — или приобретают — при переводе. Слоган пива *Coors* "Станьте свободным с пивом *Coors*" на испанском звучал как "Пусть

вас уволят с пивом Coors". Слоган Coca-Cola "Coca-Cola заряжает жизненной энергией" при переводе на японский преобразился в "Coca-Cola возвращает к жизни ваших мертвых предков". На китайском слоган KFC "Пальчики оближешь" звучал как "Отгрызи себе пальчики". 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". Даже если язык один и тот же, значение слова может отличаться в разных странах. Например, английский рекламный слоган для пылесосов *Electrolux* — "Ничто не сосет так, как *Electrolux*" — в Соединенных Штатах привлечет немногих клиентов.

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.

Другие компании следуют стратегии адаптации коммуникаций (*communication adaptation*), 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.³⁸

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.³⁹

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, для которых эта цена слишком высока.⁴⁰

Еще одна проблема связана с установлением цены за товары, которые компания отгружает в свои зарубежные филиалы. Если компания установит 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 установит слишком низкую цену, ей придется столкнуться с антидемпинговыми мерами. *Демпингом* (dumping) называется продажа компанией своей продукции по цене, которая 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.

Независимо от того, как компании решают проблему ценообразования, их зарубежные цены, скорее всего, будут выше их домашних цен. Сумки *Gucci* могут продаваться по 60 долл. в Италии и по 240 долл. — в США. Почему? Дело в том, что *Gucci* сталкивается с проблемой *эскалации цены* (price escalation). Ей приходится добавлять к цене завода-изготовителя стоимость транспортировки, таможенные пошлины, импортную наценку, оптовую наценку и розничную наценку. В зависимости от этих добавленных стоимостей может оказаться, что для получения той же прибыли в другой стране товар придется продать в два-пять раз дороже. Например, пара джинсов *Levi's*, которая продается за 30 долл. в США, как правило, стоит 63 долл. — в Токио и 88 долл. — в Париже. Компьютер, который в Нью-Йорке продается за 1 тыс. долл., в Англии может стоить 1200 фунтов стерлингов. Автомобиль *Chrysler*, цена которого в США составляет 10 тыс. долл., продается в Южной Корее за 47 тыс. долл.⁴¹

Каналы распределения

Международная компания должна рассмотреть проблему сбыта продукции конечным потребителям с точки зрения *всех каналов распределения*. На рис. 19.4 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.

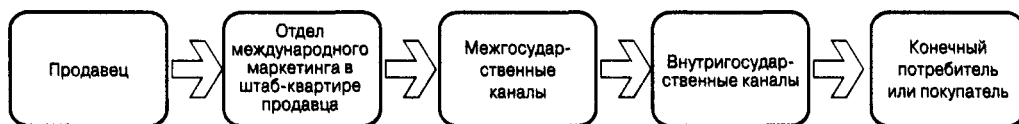


Рис. 19.4. Общая структура канала распределения при международном маркетинге

Системы каналов распределения в разных странах сильно отличаются. 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 с их системой торговли требует много времени и больших капиталовложений.⁴²

Когда, например, *Coca-Cola* впервые вышла на китайский рынок, клиенты сами приезжали на велосипедах на предприятия этой компании за продукцией. Многие продавцы до сих пор не имеют холодильных установок из-за низкого напряжения в электросетях их районов. В настоящее время компания создала прямые каналы сбыта, сделав значительные капиталовложения в средства транспортировки продукции к местам розничной продажи и холодильное оборудование, усовершенствовав его таким образом, чтобы любой розничный торговец мог им воспользоваться. Однако компания не останавливается на достигнутом, она постоянно ищет новые формы организации сбыта своей продукции.

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 действует 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.

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 ее международной деятельностью.

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 принципов. 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, в-третьих, функциональные подразделения могут быть *международными филиалами*, каждый из которых отвечает за 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 субъектами глобального рынка. Высшее руководство такой компании планирует производство продукции, маркетинговую политику, финансовые потоки и системы материально-технического снабжения во всемирном масштабе. Глобальные функциональные подразделения 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.

Примечания

1. Цитаты и другая информация взяты из John Dorschner, "World Catches NBA Fever", *Miami Herald*, June 15, 2006, доступно по адресу <http://www.miamiherald.com>; Jerry Crowe, "Outside Influence; NBA Finals Being Broadcast in 39 Languages Translates into Big-Time International Drawing Power", *Los Angeles Times*, June 15, 2004; Marc Gunther, "They All Want to Be Like Mike", *Fortune*, July 21, 1997, pp. 51–53; Jon Robinson, "EA Sports Sponsors the NBA's Euroleague Invasion", доступно по адресу www.sports.ign.com, June 14, 2005; Janny Hu, "Europe Beckons, League Follows", *San Francisco Chronicle*, December 25, 2005, p. C5; и Carol Matlack, "Le Basket Struggles to Score", *BusinessWeek*, May 22, 2006, p. 45.
2. Данные из "Fortune 500", *Fortune*, April 17, 2006, p. F-1; United Nations Conference on Trade and Development, *World Investment Report 2005*, New York and Geneva: United Nations, 2005; the World Bank, "Total GDP 2004", *World Development Indicators Database*, www.worldbank.org, April 2, 2006; и "List of Countries by GDP", Wikipedia, доступно по адресу http://en.wikipedia.org/wiki/List_of_countries_by_GDP_%28nominal%29, September 2006.
3. Global Economic Prospects, 2006, *World Bank*, June 3, 2005, доступно по адресу <http://www.worldbank.org>, CIA, *The World Factbook*, доступно по адресу <http://www.cia.gov>, June 2006; и WTO, "World Trade Picks Up in Mid-2005; But 2006 Picture Is Uncertain", *WTO press release*, April 11, 2006, доступно по адресу http://www.wto.org/english/news_e/pres06_e/pr437_e.htm.
4. Информация с <http://www.michelin.com/corporate> и <http://www.jnj.com>, July 2006.
5. Steve Hamm, "Borders Are So 20th Century", *Business Week*, September 22, 2003, pp. 68–73.
6. "The Unique Japanese", *Fortune*, November 24, 1986, p. 8. См. также James D. Southwick, "Addressing Market Access Barriers in Japan Through the WTO", *Law and Policy in International Business*, Spring 2000, pp. 923–976; *U.S. Commercial Service*, Country Commercial Guide Japan, FY 2005, chap. 5, доступно по адресу <http://www.buyusa.gov>, June 18, 2005; и "Japan-U.S. Beef Row Tip of Iceberg: U.S. Lawmaker", *Fiji Press English News Service*, February 16, 2006, p. 1.
7. "What Is the WTO?", доступно по адресу http://www.wto.org/english/thewto_e/whatis_e/whatis_e.htm, September 2006.
8. См. WTO Annual Report 2005, доступно по адресу <http://www.wto.org>, September 2006; и World Trade Organization, "10 Benefits of the WTO Trading System", доступно по адресу www.wto.org/english/thewto_e/whatis_e/whatis_e.htm, September 2006.
9. "Finance and Economics: In the Rough; World Trade Talks", *Economist*, November 5, 2005, p. 102; и Peter Coy, "Why Free-Trade Talks Are in Free Fall", *BusinessWeek*, May 22, 2006, p. 44.
10. "The European Union at a Glance", доступно по адресу <http://europa.eu.int>, September 2006.
11. "Overviews of European Union Activities: Economic and Monetary Affairs", доступно по адресу http://europa.eu.int/pol/emu/overview_en.htm, September 2006.
12. См. "European Union's Heated Budget Negotiations Collapse", *New York Times*, June 18, 2005, p. A3; "Europe: Desperately Seeking a Policy; France and the European Union", *Economist*, January 21, 2006; CIA, *The World Factbook*, доступно по адресу <http://www.cia.gov>, June 2006; и Vito Breda, "A European Constitution in a Multinational Europe or a Multinational Constitution for Europe?", *European Law Journal*, May 2006, pp. 330+.

13. Статистика и другая информация взяты из "List of Countries by GDP", *Wikipedia*, доступно по адресу http://en.wikipedia.org/wiki/List_of_Countries_by_GDP, July 2006; "Area and Population of Countries", доступно по адресу <http://www.infoplease.com/ipa/A0004379.html>. July 2006; и "Trade Facts: NAFTA — A Strong Record of Success", Office of the United States Trade Representative, March 2006, доступно по адресу http://www.ustr.gov/assets/Document_Library/Fact_Sheets/2006/asset_upload_file242_9156.pdf.
14. Angela Greiling Keane, "Counting on CAFTA", *Traffic World*, August 8, 2005, p. 1; Gilberto Meza, "Is the FTAA Floundering", *Business Mexico*, February 2005, pp. 46–48; Peter Robson, "Integrating the Americas: FTAA and Beyond", *Journal of Common Market Studies*, June 2005, p. 430; Diana Kinch, "Latin America: Mercosul Boosted", *Metal Bulletin Monthly*, February 2006, p. 1; "Foreign Trade Statistics", доступно по адресу <http://www.census.gov>, June 2006; и Kevin Z. Jiang, "Americas: Trading Up?", *Harvard International Review*, Spring 2006, pp. 10–12.
15. Richard Lapper, "South American Unity Still a Distant Dream", *Financial Times*, December 9, 2004, доступно по адресу <http://www.news.ft.com>; Alan Clendenning, "Venezuela's Entry May Shake Up Mercosur", *AP Financial Wire*, November 30, 2005, p. 1; и Mary Turck, "South American Community of Nations", *Resource Center of the Americas.org*, доступно по адресу <http://www.americas.org>, September 2006.
16. Shanti Gamper-Rabindran, "NAFTA and the Environment: What Can the Data Tell Us?", *Economic Development and Cultural Change*, April 2006, pp. 605–634.
17. Адаптировано из Clay Chandler, "China Deluxe", *Fortune*, July 26, 2004, pp. 148–156. См. также "Selling to China's Rich and Not So Rich", *Strategic Directions*, June 2005, pp. 5–8; Lisa Movius, "Luxury's China Puzzle", *WWD*, June 15, 2005, p. 1; и Normandy Madden, "After Slow Start, Porsche Cranks Its Chinese Marketing Plan into Top Gear", *Advertising Age*, May 8, 2006, p. 28.
18. See Om Malik, "The New Land of Opportunity", *Business 2.0*, July 2004, pp. 72–79; и "India Economy: South Asia's Worst Business Environment", *EIU Views Wire*, January 2006.
19. Ricky Griffin and Michael Pustay, *International Business, 4th ed.* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2005), pp. 522–523.
20. Rebecca Piirto Heath, "Think Globally", *Marketing Tools*, October 1996, pp. 49–54; "The Power of Writing", *National Geographic*, August 1999, p. 128–129; и Jamie Bryan, "The Mintz Dynasty", *Fast Company*, April 2006, p. 56–61.
21. См. www.executiveplanet.com, December 2006; *Dun & Bradstreet's Guide to Doing Business Around the World* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2000); Ellen Neuborne, "Bridging the Culture Gap", *Sales & Marketing Management*, July 2003, p. 22; Richard Pooley, "When Cultures Collide", *Management Services*, Spring 2005, pp. 28–31; и Helen Deresky, *International Management, 5th ed.* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2006).
22. Pete Engardio, Manjeet Kripalani, and Alysha Webb, "Smart Globalization", *BusinessWeek*, August 27, 2001, pp. 132–136.
23. Mark Rice-Oxley, "In 2,000 Years, Will the World Remember Disney or Plato?", *Christian Science Monitor*, January 15, 2004, p. 16.
24. Thomas L. Friedman, *The Lexus and the Olive Tree: Understanding Globalization* (New York: Anchor Books, 2000).
25. Robert Berner and David Kiley, "Global Brands", *BusinessWeek*, August 1, 2005, pp. 86–94.
26. Mark Rice-Oxley, "In 2,000 Years, Will the World Remember Disney or Plato?", *Christian Science Monitor*, January 15, 2004, p.16.
27. Paulo Prada and Bruce Orwall, "A Certain 'Je Ne Sais Quoi' at Disney's New Park-Movie-Themed Site Near Paris Is Multilingual, Serves Wine-and Better Sausage Variety", *Wall Street Journal*, March 12, 2002, p. B1. См. также "Euro Disney S. C. A.", *Hoover's Company Records*, June 15, 2006, p. 90721.

28. См. Jack Neff, "Submerged", *Advertising Age*, March 4, 2002, p. 14; Ann Chen and Vijay Vishwanath, "Expanding in China", *Harvard Business Review*, March 2005, pp. 19–21; а также информацию, доступную по адресу <http://www.colgate.com>, September 2006.
29. См. James Bamford, David Ernst, and David G. Fubini, "Launching a World-Class Joint Venture", *Harvard Business Review*, February 2004, pp. 91–100.
30. Vanessa O'Connell and Mei Fong, "Saks to Follow Luxury Brands into China", *Wall Street Journal*, April 18, 2006, p. B1.
31. См. Cynthia Kemper, "KFC Tradition Sold Japan on Chicken", *Denver Post*, June 7, 1998, p. J4; Milford Prewitt, "Chains Look for Links Overseas", *Nation's Restaurant News*, February 18, 2002, pp. 1, 6; и Yum Brands, Inc. restaurant count (доступно по адресу <http://www.yum.com>).
32. Pankaj Ghemawat, "Regional Strategies for Global Leadership", *Harvard Business Review*, December 2005, pp. 97–108; Douglas B. Holt, John A. Quelch, and Earl L. Taylor, "How Global Brands Compete", *Harvard Business Review*, September 2004, pp. 68–75; и Simon Sherwood, "Building an Advertising Factory" (доступно по адресу <http://www.inter-national-ist.com/commentary/commentary%2020+21%202-18.1.pdf>), June 16, 2006.
33. Warren J. Keegan, *Global Marketing Management, 7th ed.* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2002), pp. 346–351. См. также Phillip Kotler and Kevin Lane Keller, *Marketing Management, 12th ed.* (Upper Saddle River, NJ: 2006), pp. 677–684.
34. Normandy Madden, "P&G Launches Cover Girl in China", *Advertising Age*, October 31, 2005, p. 22.
35. См. Douglas McGray, "Translating Sony into English", *Fast Company*, January 2003, p. 38; и James Coates, "Chicago Tribune Binary Beat Column", *Chicago Tribune*, January 9, 2005, p. 1.
36. См. Mubeen M. Aslam, "Are You Selling the Right Colour? A CrossCultural Review of Colour as a Marketing Cue", *Journal of Marketing Communications*, March 2006, pp. 15–20.
37. См. "Naming Products Is No Game", *BusinessWeek Online*, April 9, 2004, доступно по адресу <http://www.businessweek.com>; и Ross Thomson, "Lost in Translation", *Medical Marketing and Media*, March 2005, p. 82.
38. Kate MacArthur, "Coca-Cola Light Employs Local Edge", *Advertising Age*, August 21, 2000, pp. 18–19; и "Case Studies: Coke Light Hottest Guy", *Advantage Marketing*, msn India, доступно по адресу <http://advantage.msn.co.in>, March 15, 2004.
39. См. Alicia Clegg, "One Ad One World?", *Marketing Week*, June 20, 2002, pp. 51–52; и George E. Belch and Michael A. Belch, *Advertising and Promotion: An Integrated Marketing Communications Perspective, 7th ed.* (New York, NY: McGraw Hill, 2007), Chapter 20.
40. Michael Schroeder, "The Economy: Shrimp Imports to U.S. May Face Antidumping Levy", *Wall Street Journal*, February 18, 2004, p. A.2; Woranuj Maneerungsee, "Shrimpers Suspect Rivals of Foul Play", *Knight Ridder Tribune Business News*, April 28, 2005, p. 1; и David Bierderman, "Tough Journey", *Journal of Commerce*, March 13, 2006, p. 1.
41. Sarah Ellison, "Revealing Price Disparities, the Euro Aids Bargain-Hunters", *Wall Street Journal*, January 30, 2002, p. A15.
42. См. Patrick Powers, "Distribution in China: The End of the Beginning", *China Business Review*, July–August, 2001, pp. 8–12; Drake Weisert, "Coca-Cola in China: Quenching the Thirst of a Billion", *China Business Review*, July–August 2001, pp. 52–55; Gabriel Kahn, "Coke Works Harder at Being the Real Thing in Hinterland", *Wall Street Journal*, November 26, 2002, p. B1; Leslie Chang, Chad Terhune, and Betsy McKay, "A Global Journal Report; Rural Thing — Coke's Big Gamble in Asia", *Wall Street Journal*, August 11, 2004, p. A1; и Ann Chen and Vijay Vishwanath, "Expanding in China", *Harvard Business Review*, March 1, 2005.

ГЛАВА 20 Социальная ответственность и этика маркетинга

**ИЗУЧИВ ЭТУ ГЛАВУ, ВЫ
ДОЛЖНЫ УМЕТЬ:**

1. назвать основные положения социальной критики маркетинга;
2. дать определение *консюмеризма* и *инвайронментализма* и объяснить, как они влияют на маркетинговые стратегии;
3. сформулировать принципы социально-ответственного маркетинга;
4. объяснить роль этики в маркетинге.

ВВОДНЫЙ ОБЗОР ОСНОВНЫХ КОНЦЕПЦИЙ

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 консюмеризме, 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 приступить к обсуждению указанных тем, давайте зайдём в кафе-мороженое компании *Ben & Jerry's*. Ее владельцы 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 законченными бездельниками с задней парты". Но в 1978 году, осознав, что их ждет серая и унылая жизнь, друзья решили попытаться счастья в бизнесе. Они поступили на заочные 5-долларовые курсы по изготовлению мороженого, взяли в кредит 12 тыс. долл. 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 млн. долл.

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 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 руководителя 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 имеющего 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 част-

ности, 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, она 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 поставителей этнических меньшинств и малообеспеченных поставщиков. Например, для своего десерта *Chocolate Fudge Brownie* она 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 тыс. долл.

Компания *Ben & Jerry's* проявляет социальную ответственность и в других своих начинаниях. Например, недавно она 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, благие 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 связать: "Что же касается дивидендов, то сегодня они измеряются исключительно духовными свершениями".

Как бы то ни было, дивиденды даже 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

Компании с эффективным маркетингом сначала выясняют, чего хотят потребители, а затем выходят на рынок с маркетинговым предложением, которое не только предоставляет покупателям потребительскую ценность и удовлетворенность, но и приносит прибыль производителю. Концепция чистого маркетинга опирается на такое удовлетворение потребностей покупателя компанией, которое приносит выгоду обеим сторонам. Ее применение, подобно "невидимой руке", ведет экономику по пути удовлетворения множества переменчивых нужд миллионов потребителей.

Впрочем, не все компании придерживаются такого подхода. Некоторые из них прибегают к сомнительным маркетинговым приемам, а отдельные маркетинговые мероприятия, которые сами по себе кажутся безобидными, оказывают существенное влияние на общество в целом. Рассмотрим продажу сигарет. На первый взгляд, компании должны быть вольны продавать сигареты, а курящие должны быть вольны их покупать. Но эти сделки затрагивают общественные интересы. Во-первых, курильщики подрывают свое здоровье и, возможно, укорачивают собственную жизнь. Во-вторых, курение оказывает финансовое давление на семьи курильщиков и на общество в целом. В-третьих, люди, окружающие курильщиков, могут ощущать дискомфорт и подрывать собственное здоровье пассивным курением. Наконец, в-четвертых, продажа сигарет взрослым также может заставить молодежь начать курить. Неудивительно, что в последние годы маркетинг табачных изделий вызывает постоянные прения и дискуссии. Данный пример показывает, что частные поступки могут затрагивать более серьезные вопросы общественного характера.

В данной главе рассматриваются социальные последствия различных аспектов маркетинговой деятельности. В ней мы сосредоточимся на рассмотрении маркетинга как социального института. Мы коснемся нескольких вопросов. Какие упреки в адрес маркетинга со стороны общества звучат чаще всего? Какие шаги пред-

принимаются отдельными гражданами для ограничения опасной маркетинговой практики? Какие меры приняты на законодательном и государственном уровнях для ограничения такого рода практики? Какие шаги должны предпринять компании, серьезно относящиеся к своему будущему, для внедрения в свою деятельность принципов социально-ответственного и этического маркетинга? Мы исследуем взаимное влияние маркетинга и каждого из перечисленных факторов. Вы увидите, что социальная ответственность и этические действия — это не просто правильный путь: они приносят выгоду компании. К тому же, как мы убедились из вводного примера, вопросы публичной и социальной ответственности и этического поведения не менее актуальны для некоммерческих организаций.

Критика маркетинга со стороны общества

В адрес маркетинга звучит множество упреков. Часть из них справедлива, но многие упреки безосновательны. Критики, защищающие общественные интересы, утверждают, что некоторые стороны маркетинговой деятельности вредят отдельным потребителям, обществу в целом и другим фирмам данной отрасли.

Влияние маркетинга на отдельных потребителей

У потребителей накопилось немало претензий к тому, как маркетинг в частности и бизнес в целом служат их интересам. Потребители, защитники их прав, государственные учреждения и другие критики обвиняют маркетинг в том, что он вредит потребителям из-за повышения цен, обмана покупателей, навязывания покупок, продажи низкокачественной и опасной продукции, запланированного старения продукции и плохого обслуживания малоимущих покупателей.

Высокие цены

Многие критики заявляют, что маркетинг обуславливает рост издержек на производство товаров и приводит к тому, что цены поднимаются выше, чем они могли бы быть в случае отсутствия маркетинга. Для подтверждения своей позиции они приводят три обстоятельства: большие затраты на сбыт товара; значительные расходы на его рекламу и продвижение; значительные наценки.

Большие затраты на сбыт товара

Уже давно звучат обвинения в адрес жадных посредников, которые накручивают цену выше реальной стоимости своих услуг. Критики также заявляют, что посредников слишком много или их деятельность малоэффективна и плохо скоординирована, или они предоставляют бесполезные услуги и дублируют собственные действия.

Что отвечают компании-посредники на подобные упреки? Они заявляют, что посредники выполняют свою работу, которая без них легла бы на плечи производителей или потребителей. Наценки отражают услуги, которые нужны самим потре-

бителям: больше удобств, большие торговые центры, широкий выбор, долгое время работы магазина, возможности возврата товара и другие преимущества. Более того, затраты на содержание магазинов продолжают расти, заставляя продавцов поднимать цены. Фактически, по их словам, конкуренция в сфере розничной торговли весьма велика, так что на самом деле наценки очень низкие; например, после вычета налогов сети торговых центров, как правило, остаются с прибылью, которая едва достигает 1% продаж. Если некоторые реселлеры попытаются назначить слишком большие наценки за добавленную ценность, то другие продавцы переманят клиентуру за счет более низких цен. Магазины, торгующие со скидками, заставляют конкурентов работать эффективнее, не повышая цен.

Большие затраты на рекламу и продвижение товара

Современный маркетинг часто обвиняют в том, что он способствует росту цен на товары вследствие дорогостоящей рекламы и мероприятий по стимулированию сбыта. Например, дюжина таблеток разрекламированной марки аспирина продается по той же цене, что и 100 таблеток менее известной фирмы (так называемого “непатентованного” бренда). Затраты на продвижение и упаковку таких товаров, как косметика, моющие средства и туалетные принадлежности, могут составлять 40%, а то и больше, от оптовой цены. Критики говорят, что продвижение и упаковка в значительной мере повышают только психологическую, а не функциональную ценность продукции. Продавцы принимают дополнительные меры по продвижению: проводят рекламные мероприятия, демонстрации и лотереи, которые влекут за собой дальнейшее повышение цен.

Маркетологи, в свою очередь, заявляют, что потребители, как правило, могут покупать функциональные версии товара по более низким ценам. Тем не менее они хотят и даже стремятся платить больше за товары, обладающие психологическими преимуществами, которые позволяют продукции выглядеть привлекательнее, роскошнее и казаться особенной. Марочные товары могут стоить дороже, но наличие бренда дает покупателям гарантию стабильного качества. Масштабные рекламные мероприятия приводят к подорожанию товара, но они необходимы для того, чтобы сообщить миллионам потенциальных покупателей о доступности и преимуществах того или иного товара. Если потребители хотят узнать, что может предложить рынок, им следует учитывать, что производители будут тратить большие суммы на рекламу. К тому же масштабные рекламные кампании и продвижение товара могут быть необходимы фирме для того, чтобы не отстать от конкурентов. Однако компании отдают себе отчет в том, сколько денег тратят, и пытаются тратить их с умом.

Непомерные наценки

Критики также обвиняют некоторые компании в том, что они назначают непомерно высокие наценки на товары. Они упрекают фармацевтическую индустрию в том, что таблетка, изготовление которой обходится в 5 центов, может стоить потребителю 2 доллара.²

Маркетологи отвечают, что большинство компаний пытаются быть честными с потребителями, поскольку хотят, чтобы клиенты возвращались к ним. Многие на-

рушения потребительских прав происходят неумышленно. Когда нечестные продавцы обманывают клиентов, об этом следует сообщать специальной организации, занимающейся профилактикой нарушений в отрасли, и другим группам по защите прав и интересов потребителей. Также маркетологи заявляют, что потребители зачастую не осознают причин высоких наценок. Например, фармацевтические наценки должны покрывать затраты на приобретение, продвижение и распространение существующих лекарств, а также значительные расходы на исследования, разработку и тестирование новых препаратов.³

Введение в заблуждение

Маркетологов иногда обвиняют в использовании обманных технологий, которые заставляют клиентов поверить, будто те получают более высокую потребительскую ценность, чем та, которую на самом деле обеспечивает товар. Обманные маркетинговые приемы делятся на три группы: обманное ценообразование, лживая реклама и обманная упаковка. Обманное ценообразование включает такие методы, как ложная реклама “фабричных” или “оптовых” цен и указание большой скидки от уровня сфабрикованных розничных цен. Лживая реклама включает такие махинации, как преувеличение достоинств товара или его эффективности, заманивание клиентуры в магазин для покупки товара, которого нет в наличии, или подтасовка результатов лотерей. Обманная упаковка предполагает преувеличение емкости упаковки за счет особенностей дизайна, недостаточное заполнение емкости, применение лживых этикеток или описание размера упаковки нечеткими категориями.

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 он 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 часто обвиняют в использовании техники продаж, направленной на то, чтобы убедить людей покупать товары, приобретение которых не входит в их планы. Часто говорят, что машины, страховые полисы и недвижимость продаются, а не покупаются. Продавцов учат вести мягкий, заранее спланированный диалог с клиентом, чтобы подтолкнуть его к покупке. Они прибегают к жесткому прессингу, поскольку комиссионные и соревнования продавцов приносят значительный выигрыш тем из них, кто добивается наилучших результатов.

Маркетологи знают, что покупателей зачастую можно убедить приобрести вещи, которые они не хотели покупать или которые им не нужны. Главный вопрос в том, достаточно ли эффективно работают органы, которые регулируют стандарты внутри отрасли или в торговом секторе, законодательные нормы по защите прав потребителей и группы, отстаивающие их интересы, в сфере выявления и ограничения недоброжелательной техники продаж. Иначе регулирующие органы будут ловить нарушителей “на месте преступления” и заставлять их в обязательном порядке нести наказание за безответственные маркетинговые приемы. Чаще всего жесткие продажи приносят компаниям мало пользы. Такая тактика может сработать один раз и даст лишь краткосрочные результаты.

Впрочем, большая часть операций продажи предполагает установление долгосрочных отношений с ценными клиентами. Обманные продажи могут нанести этим отношениям серьезный ущерб. Например, представьте себе продавца-консультанта Procter & Gamble, который запугивает менеджера по информационным технологиям из компании Siemens. Такие трюки просто не работают.

Низкокачественные или опасные товары

Еще один аспект критики касается несоответствия качества продукции определенным требованиям. Первая жалоба заключается в том, что клиентам предоставляются некачественно изготовленные товары и низкое качество обслуживания. Вторая жалоба — в том, что некоторые товары обладают низкой потребительской ценностью. Например, некоторые потребители с удивлением узнают, что много “здоровых” продуктов питания, которые продаются сегодня, таких как приправы для салата, не содержащие холестерина, или замороженные обеды и хлопья из отрубей с клетчаткой и низким содержанием жира, почти не содержат питательных веществ.

Третья жалоба касается безопасности товаров. Безопасность продукции представляет проблему по нескольким причинам, включая безразличие изготовителей, усложнение процесса производства, плохую подготовку персонала и низкий уровень управления качеством. Подумайте над следующими примерами дорогостоящих кризисов, постигших несколько автомобильных компаний и подорвавших их репутацию.⁵

Годами группы и ассоциации защиты потребителей во многих странах регулярно тестировали товары на предмет безопасности и сообщали об угрозах, которые представляли тестируемые товары, например риск удара током от бытовых приборов, риск травмирования газонокосилками и плохо спроектированными автомобилями.

Тестирование, проведенное этими организациями, и ознакомление общественности с его результатами помогают потребителям принимать более обдуманные решения при покупке товаров, а компании заставляют ликвидировать недостатки своей продукции. Маркетологи иногда могут сталкиваться с нелегким выбором, когда пытаются достичь равновесия между потребительскими нуждами и социальной ответственностью. Например, никакие результаты тестов не могут гарантировать безопасность машин, если потребители ценят в них скорость и мощность, а не системы безопасности. Покупатели могут выбрать дешевую цепную пилу без специального щитка, хотя общество или государственные нормы будут считать, что, продавая ее, изготовитель поступает безответственно и аморально.⁶

Впрочем, ответственные компании хотят производить качественные товары. Подход компании к проблемам качества и безопасности продукции может повредить ее репутации или укрепить ее. Компании, продающие продукцию, качество или безопасность которой не отвечают требованиям, рискуют вступить в конфликт с группами потребителей и законодательной властью. Более того, торговля небезопасными товарами может привести к судебным процессам по поводу надежности продукции и выплате крупных компенсаций. Средняя компенсация за период с 1993 по 2002 год составила 700 тыс. долл., причем отдельные выплаты достигали десятков миллионов долларов.⁷

Кроме того, потребители, недовольные продукцией фирмы, могут отказаться от ее покупки в будущем и отговорить других потенциальных клиентов. Итак, плохое качество может привести к серьезным последствиям. Сегодняшние маркетологи знают, что качество, рассчитанное на клиентуру, — залог удовлетворения клиентов, которое, в свою очередь, позволяет наладить с ними выгодные отношения.

Запланированное устаревание продукции

Запланированное устаревание продукции. Маркетинговая стратегия, согласно которой товары морально устаревают еще до того, как их действительно нужно будет заменить.

Критики обвиняют некоторых производителей в том, что они придерживаются программы **запланированного устаревания**, из-за которого продукция устаревает раньше, чем ее действительно нужно заменять. Например, некоторые критики обвиняют ряд производителей в постоянном изменении потребительских представлений о приемлемых стилях, чтобы увеличить и ускорить покупку новых товаров. Яркий пример — постоянное изменение модных тенденций.⁸

Другие компании обвиняются в том, что они держат в секрете привлекательные функциональные особенности, а затем выставляют их на рынок, чтобы более старые модели вышли из употребления. По словам критиков, такая практика часто наблюдается в индустрии 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.⁹

Некачественное обслуживание малоимущих покупателей

Наконец, маркетологов обвиняют в некачественном обслуживании малоимущих покупателей. Критики заявляют, что городские жители победнее часто должны делать покупки в мелких магазинчиках, которые продают товары низшего качества по более высокой цене. Позиция маркетинга в отношении прибылей также означает, что неблагополучные потребители не считаются выгодным целевым сегментом. Предпочтительный целевой сегмент составляют потребители с высокими доходами. Или, может быть, корпорации при всей своей мощи и власти делают недостаточно для улучшения уровня жизни и условий существования отдельных регионов, от которых зависит их коммерческая деятельность.¹⁰

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. Федеральная торговая комиссия (ФТК) принимает меры против торговцев, вводящих потребителей в заблуждение с помощью недобросовестной или ложной рекламы либо продающих устаревшие товары под видом новых, либо назначающих слишком высокий процент за кредит. ФТК также пытается добиться такого положения, когда торговцам стало бы труднее выигрывать судебные процессы у малоимущих покупателей, которые обращаются в суд из-за того, что им навязали покупку ненужного товара.^{11,12}

Влияние маркетинга на общество в целом

Маркетингу в том виде, в котором он существует в Европе и других экономически развитых регионах, в частности в Северной Америке, вменяют в вину то, что он стал причиной нескольких “зол” в обществе в целом. Главным объектом обвинений была рекламная сфера. Ее обвиняют в создании ложных потребностей, разжигании алчности и сосредоточении излишнего внимания общества на материальных ценностях.

Ложные потребности и чрезмерный материализм

По словам критиков, маркетинг воспитывает в людях излишнюю привязанность к материальным ценностям. Людей оценивают по тому, чем они владеют, а не по тому, что они собой представляют. Чтобы считаться успешными, люди должны обладать большим домом или шикарными апартаментами в престижном районе, дорогими машинами, последними (или самыми лучшими) моделями дизайнерской одежды и всеми чудесами современной техники. Эта тяга к богатству и материальным благам достигла кульминации в 1980-х годах, когда такие фразы, как “«Большой» значит «хороший» и “Покупайте, пока хватает сил”, стали девизом эпохи. В новом тысячелетии, несмотря на то что многие социологи отмечают обратный процесс — отказ от шика и расточительности предыдущих десятилетий и возврат к первичным ценностям и социальной ответственности, наша приверженность материальным идеалам осталась.¹³

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 приобретает повторно лишь в том случае, если купленный товар соответствует 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) и 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.¹⁴

Недостаток товаров общественного пользования

Компании обвиняются в том, что они продают слишком много товаров индивидуального пользования в ущерб товарам общественного пользования. По мере увеличения числа товаров для частного пользования они требуют больших объемов общественного обслуживания, которое не всегда обеспечивается. Например, увеличение количества владельцев автомобилей (частный товар) требует увеличения количества дорог, расширения системы регулирования уличного движения, выделения новых территорий для парковки и услуг полиции (общественные блага). Слишком большие объемы продаж частных товаров приводят к “социальным затратам”. В случае автомобилей социальными затратами будут многочисленные “пробки”, загрязнение воздуха, а также рост смертности и травматизма в автокатастрофах.

Нужно найти способ достижения равновесия между товарами частного и общественного пользования. Один из выходов — возложить на производителей все затраты, которые несет общество в связи с их использованием. Например, государство могло бы потребовать от производителей автомобилей создавать машины с более надежными системами безопасности и очистки выхлопных газов. Тогда производителям пришлось бы поднять цены, чтобы покрыть дополнительные затраты. Но если бы покупатели сочли цену некоторых машин слишком высокой, то их производители исчезли бы с рынка, а спрос переместился бы на продукцию изготовителей, которые могут позволить себе поддержку как частных, так и общественных потребностей.

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”.

Интересно, что в Сан-Диего водители имеют право пользоваться загруженными городскими трассами, но при этом обязуются платить определенную пошлину,

которая зависит от времени суток. Стоимость проезда при этом варьируется от 50 центов в спокойные периоды до 4 долларов — в час пик.¹⁵ Таким образом, 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 маркетинг в загрязнении культурной среды. Наши органы чувств постоянно атакует реклама. Эта дьявольская практика каждый день навязывается нашим детям. Рекламные ролики прерывают серьезные программы; страницы, занятые рекламой, вытесняют печатный материал; рекламные щиты портят прекрасные пейзажи. Реклама все больше “засоряет” наше сознание образами, покоящимися на материальных благах, сексе, силе и общественном статусе. По словам защитников потребительских прав, постоянная открытость детей рекламному воздействию воспитывает из них новых мастеров выклянчивания денег, заставляющих угнетенных и раздавленных родителей тратить огромные суммы на рекламируемые товары и последние новинки моды. Несмотря на то что большинство людей не считают рекламу такой уж надоедливой (а кое-кто даже думает, что это лучшая часть телевизионной программы), отдельные критики заявляют о необходимости кардинальных изменений.¹⁶

Маркетологи в ответ на обвинения в “рекламном шуме” приводят следующие аргументы. Во-первых, они надеются, что реклама достигнет, в первую очередь, целевых потребителей. Но, поскольку она распространяется по массовым информационным каналам, некоторые объявления неизбежно увидят люди, не заинтересованные в товаре, и его реклама, естественно, будет их утомлять и раздражать. Что касается влияния телерекламы на детей, то маркетологи ссылаются на результаты европейского исследования, которое показало, что родители и сверстники воздействуют на детей сильнее, чем реклама. Модные товары, такие как йо-йо, игрушки серии Beanie Baby и Furby, завладели рынком, несмотря на то, что на телерекламу не было потрачено ни цента. Дети — это не пустые сосуды, не способные защитить себя от зазываний маркетологов. Они в состоянии впитывать и воспринимать рекламные сообщения, критически рассматривать их и выносить собственный приговор. Покупатели журналов, отвечающих их интересам, *Vogue*, *Bliss*, *Loaded*, *Heat* и *Fortune*, редко жалуются на рекламу, потому что речь в ней идет о товарах, представляющих для них интерес. Во-вторых, благодаря рекламе множество теле- и радиоканалов остаются бесплатными, а газеты и журналы продаются по низким ценам. По мнению большинства людей, рекламные объявления — невысокая плата за эти преимущества. Наконец, у потребителей есть выбор: они могут переключать телевизионные каналы, если их раздражает реклама. Поэтому, чтобы привлечь внимание потребителей, рекламные агентства делают свою рекламу более увлекательной и содержательной.

Слишком много политической власти

Еще один пункт критики относится к тому, что бизнес обладает слишком большой политической властью. “Нефтяные”, “табачные”, “фармацевтические”, “финан-

совые” и “алкогольные” магнаты пользуются поддержкой важных политических фигур и чиновников, которые заботятся об интересах бизнеса в ущерб интересам общества. Рекламные агентства обвиняются в том, что они обладают слишком большой властью над СМИ, ограничивая их право на объективное и непредвзятое освещение событий.

Принятие гражданских хартий и более пристальное внимание к правам потребителей и их защите в 1990-х годах оказали серьезное давление на гражданскую ответственность бизнеса в XXI веке. К счастью, интересы многих могущественных компаний, которые считались неприкосновенными, удалось умирить перед лицом общественных интересов. Например, в Западной Европе и Соединенных Штатах Америки кампании по защите прав потребителей привели к принятию законодательства, согласно которому производители автомобилей должны оборудовать машины более надежной системой безопасности, а табачные компании обязаны помещать на сигаретных пачках предупреждения о вреде курения. Уже и такие гиганты, как *Coca-Cola*, *Microsoft* и *Intel*, почувствовали на себе влияние регулирующих органов, которые пытаются уравновесить корпоративные и общественные интересы. К тому же, поскольку СМИ получают плату за размещение рекламы от множества различных агентств, им легче сопротивляться или оказывать влияние на одну или несколько организаций. Избыток власти в руках бизнеса, как правило, вызывает противодействие, которое сдерживает корпоративные интересы.¹⁷

Рассмотрим критические отзывы самих компаний о маркетинговых технологиях конкурентов.

Влияние маркетинга на другие компании

Компании также обвиняются в применении маркетинговых приемов, которые могут повредить другим компаниям и снизить конкуренцию. Речь идет о трех проблемах: приобретение компаний конкурентов, маркетинговые технологии, блокирующие выход на рынок, и нечестная конкурентная борьба.

Критики заявляют, что фирмы несут потери, а конкуренция уменьшается, когда компании расширяются за счет приобретения конкурентов, а не за счет успешных продаж собственных новых товаров. Большое количество приобретений и быстрые темпы концентрации капитала в различных отраслях в последние двадцать лет вызвали опасения, что энергичные молодые компании будут обречены на поглощение, а конкуренция снизится. Практически в каждой отрасли — в сфере розничных продаж, финансовых и коммунальных услуг, транспорта, производства автомобилей, телекоммуникаций, развлечений — численность ведущих компаний сокращается. Вспомните о серии поглощений в пищевой индустрии, произошедших в последние несколько лет: *Unilever* купила компанию *Bestfoods*, *Philip Morris* захватила *Nabisco*, корпорация *General Mills* проглотила *Pillsbury*, компания *Kellogg* завладела *Keebler*, а *PepsiCo* прибрала к рукам объединение *Quaker Oats*.

Поглощение — весьма сложная проблема. Поглощения иногда могут быть полезны для общества. Компания-покупатель может получить дополнительные экономические ресурсы, позволяющие сократить затраты и снизить цены. Успешная компа-

ния может поглотить компанию с неквалифицированным управлением и повысить ее производительность. Но поглощения способны также приносить вред, поэтому за ними пристально следят специальные правительственные органы.

Критики также заявляют, что маркетинг способствует появлению барьеров, препятствующих выходу на рынок новых компаний. Использование патентов и большие затраты на продвижение товаров могут плотно “привязать” дилеров и поставщиков к определенным компаниям, лишая их свободы выбора партнеров среди компаний-конкурентов. Специалисты антимонопольного регулирования признают, что некоторые ограничения конкуренции стали естественным следствием экономических преимуществ, которые дает широкомасштабная коммерческая деятельность. Другие барьеры можно было бы устранить в рамках действующих или будущих законов. Например, некоторые критики предложили ввести прогрессивный налог на рекламные расходы, чтобы уменьшить важность затрат на продажу как существенного ограничения для выхода на рынок.

Наконец, некоторые фирмы применяют нечестные маркетинговые методы конкурентной борьбы с целью нанесения ущерба или даже разорения других компаний. Они могут устанавливать на свои товары цены ниже себестоимости, грозить прекращением сотрудничества с поставщиками или отговаривать потребителей от приобретения продукции конкурентов. Различные законы запрещают такую хищническую конкуренцию. Впрочем, иногда сложно доказать, что намерения или действия были действительно хищническими.

Возьмем, к примеру, компанию *Microsoft*. Конкуренты и регулирующие органы обвинили ее в использовании такой грабительской практики, как так называемое “увязывание”. Данный термин описывает стратегию, согласно которой *Microsoft* постоянно добавляет новые приложения к операционной системе Windows, установленной на большинстве компьютеров мира. Поскольку потребители привязаны к Windows, компании легче заставить их пользоваться другими программными продуктами ее производства, даже если конкуренты создают лучшие программы. Это подрывает конкуренцию, сокращает выбор и может замедлить прогресс.

Еще один пример, напоминающий о том, насколько уязвимы фирмы, в частности ведущие всемирно известные компании, перед действиями антимонопольных органов — недавний случай с корпорацией *Coca-Cola*. В ответ на приобретение компанией *Coca-Cola* фирмы *Cadbury* антимонопольные власти различных стран — от Чили до Австралии и Европы — тщательно пересмотрели удельный вес корпорации на рынке и ее бизнес-стратегии. Например, Европейская комиссия начала расследование предполагаемых нарушений компании *Coca-Cola* в Германии, Дании и Австрии: один из общих приемов, подрывающих конкуренцию, — предоставление магазинам и ресторанам бесплатных холодильников, если они откажутся от продажи безалкогольных напитков конкурирующих фирм. Другой прием — предложение продавцам специальных цен при условии, что они будут продавать весь ассортимент продукции *Coca-Cola*, в том числе *Sprite* и *Fanta*. Третий — оптовые скидки продавцам, которые поднимут продажи.

Несмотря на то что конкуренты и государства осуждают действия таких компаний, как *Coca-Cola* и *Microsoft*, считая их хищническими и незаконными, остается

без ответа принципиальный вопрос: идет ли речь о нечестной конкуренции или о здоровой конкуренции между более изобретательными и менее изобретательными компаниями? ¹⁷

Как отдельные граждане и общество в целом могут регулировать маркетинг

Поскольку некоторые люди считают бизнес причиной многих экономических и социальных проблем, время от времени активизируется массовое движение, направленное на то, чтобы держать бизнес в узде. Два основных направления — *консьюмеризм* (движение в защиту прав потребителей) и *инвайронментализм* (движение в защиту окружающей среды).

Консьюмеризм

Западный бизнес испытал три атаки со стороны организованного движения в защиту прав потребителей. Консьюмеризм зародился в Соединенных Штатах Америки. Первый всплеск движения в защиту интересов потребителей имел место в начале 1900-х годов. Причиной послужило повышение цен, статьи Эптона Синклера о состоянии дел в пищевой промышленности и скандалы в фармацевтической отрасли. Вторая вспышка активности потребителей, произошедшая в середине 1930-х годов, была вызвана повышением потребительских цен в период Великой депрессии и очередным скандалом в фармацевтической сфере.

Третья волна потребительской активности поднялась в 1960-е годы. Потребители стали более образованными, товары стали более сложными и потенциально опасными, и люди начали проявлять беспокойство относительно порядков, господствующих в западном (как правило, в американском) мире. В 1960-х годах на сцене появился Ральф Нэyder, который поднял много вопросов, а многие известные писатели обвинили большой бизнес в расточительности и аморальном поведении. Президент Джон Ф. Кеннеди заявил, что потребители имеют право быть защищенными, проинформированными и услышанными, а также право выбора. Конгресс США провел расследования в ряде отраслей и предложил ввести законы о защите потребителей. С тех пор было организовано много потребительских групп и принято несколько соответствующих законов. Движение в защиту прав потребителей получило международное распространение и набрало силу в Европе.

Что представляет собой движение в защиту прав потребителей? *Консьюмеризм* — это организованное движение граждан и государственных организаций, направленное на расширение прав и власти покупателей по отношению к продавцам.

Консьюмеризм. Организованное движение граждан и государственных организаций, направленное на расширение прав и власти покупателей по отношению к продавцам.

Традиционные права продавцов таковы.

- Право на продажу любого товара произвольного размера и стиля при условии, что он не представляет угрозы здоровью и безопасности покупателя; в противном случае товар должен содержать надлежащие предостережения и указания
- Право назначать за товар любую цену при условии, что среди аналогичных категорий покупателей не имеет места дискриминация
- Право тратить любые суммы на продвижение товара при условии, что эта деятельность не является нечестным приемом конкурентной борьбы
- Право помещать на товар любое заявление при условии, что оно не вводит покупателей в заблуждение и не несет ложной информации касательно его содержания или применения
- Право на использование любых схем стимулирования сбыта при условии, что они не являются обманными и не вводят клиентов в заблуждение

Традиционные права покупателей таковы.

- Право не покупать товар, выставленный на продажу
- Право на безопасность продукции
- Право на то, чтобы продукция оправдывала их ожидания

Сравнивая эти права, многие приходят к выводу, что чаша весов — на стороне продавца. Да, покупатель может отказаться от покупки. Но критики считают, что он слишком плохо проинформирован, осведомлен и защищен для того, чтобы принимать обдуманные решения, когда окажется лицом к лицу с искусственными продавцами. Защитники потребителей требуют для них следующих дополнительных прав.

- Право на исчерпывающую информацию о важных свойствах товара
- Право на защиту от сомнительных товаров и маркетинговых приемов
- Право влиять на товары и маркетинговые технологии для повышения качества жизни

Каждое из предложенных прав предполагает более конкретные предложения от сторонников консьюмеризма. Право на информацию включает право знать истинную процентную ставку займа (честное кредитование), настоящую цену единицы товара (ценообразование), компоненты товара (содержание, указанное на этикетке), содержание питательных веществ в продуктах питания (указано на упаковке), свежесть продукта (конечная дата употребления) и реальные преимущества продукции (честная реклама). Предложения, относящиеся к защите потребителей, включают расширение потребительских прав на случай мошенничества со стороны компаний, требования более надежной безопасности продукции и усиление власти государственных организаций. Предложения о повышении жизненного уровня включают учет компонентов, входящих в состав отдельных товаров и упаковки, снижение уровня рекламного “шума” и введение представителей потребительских организаций в советы директоров компаний для защиты прав потребителей.

Потребители не только имеют право, но и обязаны защищать себя, вместо того чтобы возлагать эту задачу на кого-то другого. У потребителей, которые считают, что их обманули, есть несколько возможных путей, в частности можно связаться с компанией или СМИ либо обратиться в суд, рассматривающий мелкие жалобы.

Инвайронментализм

В то время как консьюмеристы задаются вопросом, эффективно ли удовлетворяет потребительские нужды маркетинг, инвайронменталисты заботят влияние маркетинга на окружающую среду и цена удовлетворения потребительских запросов. **Инвайронментализм** — это организованное движение заинтересованных граждан и государственных организаций, направленное на защиту и улучшение среды, в которой живут люди.

Инвайронментализм. Организованное движение заинтересованных граждан и государственных учреждений, направленное на защиту и улучшение среды, в которой живут люди.

Инвайронменталисты не возражают против маркетинга и потребления: они просто хотят, чтобы люди и компании проявляли большую заботу об окружающей среде. Они предполагают, что целью маркетинга является не максимизация потребления, потребительского выбора или потребительского удовлетворения, а скорее достижение лучшего качества жизни. Качество жизни подразумевает не только количество и качество потребительских товаров и услуг, но и качество окружающей среды. Инвайронменталисты хотят, чтобы расходы на охрану окружающей среды учитывали в своих решениях как производители, так и потребители.

Первая волна современного инвайронментализма была спровоцирована группами экологов и заинтересованных потребителей в 1960-х и 1970-х годах. Они были озабочены ущербом, который наносят экосистеме открытая добыча полезных ископаемых, истощение лесных ресурсов, кислотные дожди, разрушение озонового слоя, токсичные отходы и мусор. Их также беспокоила потеря рекреационных ресурсов и ухудшение состояния здоровья людей, вызванное загрязнением воздуха, воды и продуктами питания, которые предварительно подвергаются химической обработке.

Инициаторами второй волны стали правительства, которые в 1970-х и 1980-х годах приняли законы и нормы, регулирующие влияние промышленности на окружающую среду. Эта волна нанесла серьезный удар по некоторым отраслям. Тяжелая промышленность, сфера коммунальных услуг и производители химикатов вынуждены были потратить огромные средства на технологии очистки, управление отходами и другие меры контроля загрязнения. Автомобильная индустрия должна была снабдить машины дорогостоящим оборудованием для контроля выбросов. В некоторых странах правительства ввели жесткие нормы в автомобильной отрасли, чтобы решить экологическую проблему, например Германия приняла законы о создании системы переработки машин. Нефтеперерабатывающая отрасль вынуждена была создать сорта бензина с низким или нулевым содержанием свинца. Упаковочной индустрии пришлось искать способы уменьшения количества отходов и

потребления энергии. В некоторых секторах частные компании впервые тестируют усовершенствованные системы переработки.

Эти отрасли часто недовольны экологическими нормами, особенно если они вводятся слишком резко для того, чтобы компании могли должным образом приспособиться. Многие из этих компаний утверждают, что должны мириться с повышением себестоимости, которое снижает их конкурентоспособность.

Первые две волны инвайронментализма сливаются в третью, более мощную волну: теперь компании обязуются не причинять вреда окружающей среде. Они переходят от протеста к профилактике и от норм к ответственности. Все больше компаний внедряют концепцию **экологической устойчивости** — разрабатывают стратегии, безвредные для окружающей среды и приносящие прибыль.

Экологическая устойчивость. Третья волна инвайронментализма, в ходе которой компании пытаются получить прибыль, не причиняя вреда окружающей среде.

Устойчивое развитие — это критическая, но труднодостижимая цель. Джон Браун, глава огромной нефтяной компании BP, недавно задал следующий вопрос: “Возможен ли еще истинный прогресс? Устойчиво ли развитие? Или, может быть, одна из вех прогресса — индустриальное развитие — сегодня причиняет настолько колоссальный вред окружающей среде, что у следующего поколения не останется мира, где оно смогло бы жить?”¹⁸ Браун усматривает в сложившейся ситуации новую возможность. Пять лет назад компания BP рассорилась с нефтяной отраслью на почве экологических проблем. “Есть серьезные коммерческие причины для того, чтобы учитывать экологические интересы”, — заявляет Браун. Под его руководством компания стала активно участвовать в публичных форумах по глобальным вопросам мирового климата и начала работать над сокращением выбросов в ходе исследований и производства. Она начала продавать более чистые виды топлива и инвестировала значительные средства в исследование альтернативных источников энергии, таких как фотогальванические элементы и водород. На местном уровне BP недавно открыла “самую экологически чистую в мире станцию технического обслуживания” неподалеку от Лондона.

На рис. 20.1 показана матрица, которой компании могут пользоваться для того, чтобы определить, насколько далеко они продвинулись в направлении устойчивого развития. На базовом уровне компания может *предотвратить загрязнение*. Речь идет не только о его контроле, т.е. уборке отходов сразу после их появления. Предотвращение загрязнения означает уничтожение или минимизацию количества отходов *до того*, как они появляются. Компании, которые делают акцент на профилактике загрязнения, ответили на призыв программами “зеленого маркетинга” — разработки более экологически чистой продукции, упаковки, поддающейся переработке и биологическому разложению, усовершенствованных технологий контроля загрязнения и более экономичного производства. Оказывается, они могут заботиться об окружающей среде и оставаться конкурентоспособными. Вспомните, как голландская цветочная промышленность решила экологические проблемы.

В будущем	Новые экологические технологии	Экологический подход
	<p>Ограничены ли экологические характеристики наших товаров существующей технологической базой? Можно ли добиться кардинального улучшения с помощью новых технологий?</p>	<p>Направлены ли наши корпоративные принципы на решение социальных и экологических проблем? Ориентированы ли наши корпоративные принципы на разработку новых технологий, развитие рынков, товаров и процессов?</p>
Сейчас	Предотвращение загрязнения	Управление товаром
	<p>Какой этап нашей технологической цепочки дает самые сильные загрязнения? Можем ли мы снизить расходы и риск, устранив возможность загрязнения за счет снижения количества отходов или с помощью их переработки?</p>	<p>Как изменятся требования к конструкции и производству товара, если мы возьмем на себя ответственность за экологический аспект товара на всех этапах его жизненного цикла? Можем ли мы повысить потребительскую ценность товара или снизить цену на него одновременно с повышением экологической безопасности нашего товара?</p>
	Внутренние факторы	Внешние факторы

Рис. 20.1. Матрица экологической устойчивости.

Источник. "Beyond Greening: strategies for a sustainable world", by Stuart Hart, Jan-Feb 1997. ©1996 by the Harvard Business School Publishing Corporation. Перепечатано с разрешения Harvard Business Review.

На следующем уровне компании могут осуществлять управление продукцией — минимизировать не только уровень загрязнения в ходе производства, но и все экологические последствия жизненного цикла товара. Многие компании прибегают к методам экологически чистого дизайна (Design For Environment — DFE), которые предполагают заблаговременный учет возможностей быстрого восстановления, вторичного использования и переработки товара на стадии его разработки. Подход DFE не только позволяет защитить окружающую среду, но и может оказаться весьма прибыльным.

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 млн. долл. на сырье, трудозатратах и ликвидации

отходов... Считая используемые в данное время копировальные аппараты своими активами, компания *Xerox* открыла новый способ повышения потребительской ценности и снижения цен. Компания постоянно поставляет арендаторам своих аппаратов новые модели, радуя их безупречным качеством и минимальным воздействием на окружающую среду.¹⁹

На третьем уровне экологической устойчивости компании смотрят в будущее и создают новые *экологически чистые технологии*. Многие организации, достигшие значительных успехов в профилактике загрязнения и управлении продукцией, по-прежнему стеснены рамками существующих технологий. Чтобы разработать стратегии абсолютно устойчивого развития, им нужно будет создать новые технологии. Например, производители моющих средств разработали порошки для стирки в холодной воде. Некоторые развернули кампанию “правильной стирки”, которая пропагандирует преимущества стирки при низкой температуре, акцентируя внимание на пользе для одежды и экономии энергии.

Наконец, компании могут развить *экологически устойчивое мировоззрение*, которого можно придерживаться в будущем. Оно показывает, как должны развиваться товары, услуги, деятельность и политика компании и какие новые технологии следует для этого разработать. Устойчивое мировоззрение предполагает комплекс мер по контролю уровня загрязнения, управлению продукцией и разработке экологически чистых технологий.²⁰

Многие сегодняшние компании сосредотачиваются на нижней левой ячейке матрицы (см. рис. 20.1), вкладывая больше всего денег в предотвращение загрязнения. Некоторые дальновидные компании практикуют управление продукцией и разрабатывают новые экологически чистые технологии. Немногие компании обладают четким устойчивым мировоззрением. Концентрация внимания лишь на одной из ячеек матрицы экологической стабильности (см. рис. 20.1) может свидетельствовать о недалёковидности. Например, инвестирование только в мероприятия нижней половины матрицы позволяет упрочить сегодняшнее положение компании, но может сделать ее уязвимой в будущем. Основной акцент на верхнюю половину, наоборот, свидетельствует о том, что компания обладает четким устойчивым мировоззрением, но не в состоянии внедрить его на практике. Таким образом, компаниям следует работать над развитием всех четырех аспектов экологической стабильности.

Инвэйронментализм создает особые проблемы для международных компаний. По мере исчезновения международных торговых барьеров и расширения компаний мирового масштаба влияние экологических проблем на мировую торговлю будет возрастать. Международные компании должны действовать в соответствии со строгими экологическими нормами, которые вводятся в странах Северной Америки, Западной Европы и других развитых регионах. Например, законодательство Европейского Союза в управлении и аудите окружающей среды определило рамки экологического саморегулирования. В США свыше двух десятков основных нормативных актов в экологической сфере было принято с 1970-го года, а недавние события указывают на то, что готовятся новые законы в данном направлении. Согласно дополнению к североамериканскому Соглашению о свободе торговли (NAFTA) была создана комиссия по решению экологических вопросов.²¹

Жизнь компаний усложнится. Им нужно будет поднять цены, чтобы покрыть расходы на охрану окружающей среды, зная, что после этого товар будет сложнее продать. Однако экологические проблемы приобрели такое большое значение, что тем временам, когда руководство большинства компаний не беспокоилось о влиянии решений, касающихся товара и маркетинга, на окружающую среду, уже не суждено вернуться.²²

Впрочем, экологическая политика компаний по-прежнему различается в разных странах и появления универсальных мировых стандартов в ближайшие годы не ожидается. Несмотря на то что такие страны, как Дания, Германия, Япония и Соединенные Штаты, полностью разработали экологические стратегии и воспитали в обществе высокую сознательность, такие страны, как Китай, Индия, Бразилия и Россия, находятся лишь на ранних этапах развития этих стратегий. Более того, экологические факторы, мотивирующие потребителей в одной стране, могут никак не отражаться на клиентуре в другом государстве. Например, пластиковые бутылки для безалкогольных напитков не могут использоваться в Швейцарии или Германии. Но им отдают предпочтение во Франции, где налажена надежная система их переработки. Таким образом, международным компаниям трудно разрабатывать стандартные экологические стратегии, которые были бы эффективными во всем мире. Вместо этого они создают общие концепции, а затем претворяют их в специально разработанные программы, отвечающие местным законодательным нормам и ожиданиям населения.

Общественные меры по регулированию маркетинга

Озабоченность граждан маркетинговыми стратегиями, как правило, будет приводить к сосредоточению на них внимания общественности и рассмотрению законопроектов. На обсуждение будут вынесены новые проекты — одни из них будут забракованы, другие подвергнутся корректировке и лишь малая часть станет действующими законами.

Многие из законов, влияющих на маркетинг, были рассмотрены в главе 3. Задача руководителя заключается в том, чтобы перевести эти законы на язык, который был бы понятен представителям маркетинговой сферы, когда они принимают решения, касающиеся отношений с конкурентами, товаров, цен, продвижения и каналов распространения. Некоторые из основных маркетинговых решений, связанных с правовыми вопросами, представлены на рис. 20.2.

Усилия бизнеса по становлению социально-ответственного маркетинга

Сегодня большинство компаний достаточно сознательны для того, чтобы признавать новые права потребителей, по крайней мере, на уровне принципа. Они могут противиться отдельным законодательным нормам, считая их неправильно решающими конкретные потребительские проблемы, но они признают право по-

ребителя на информацию и защиту. Многие из этих компаний положительно отреагировали на консьюмеризм и инвайронментализм, чтобы лучше обслуживать потребительские нужды.

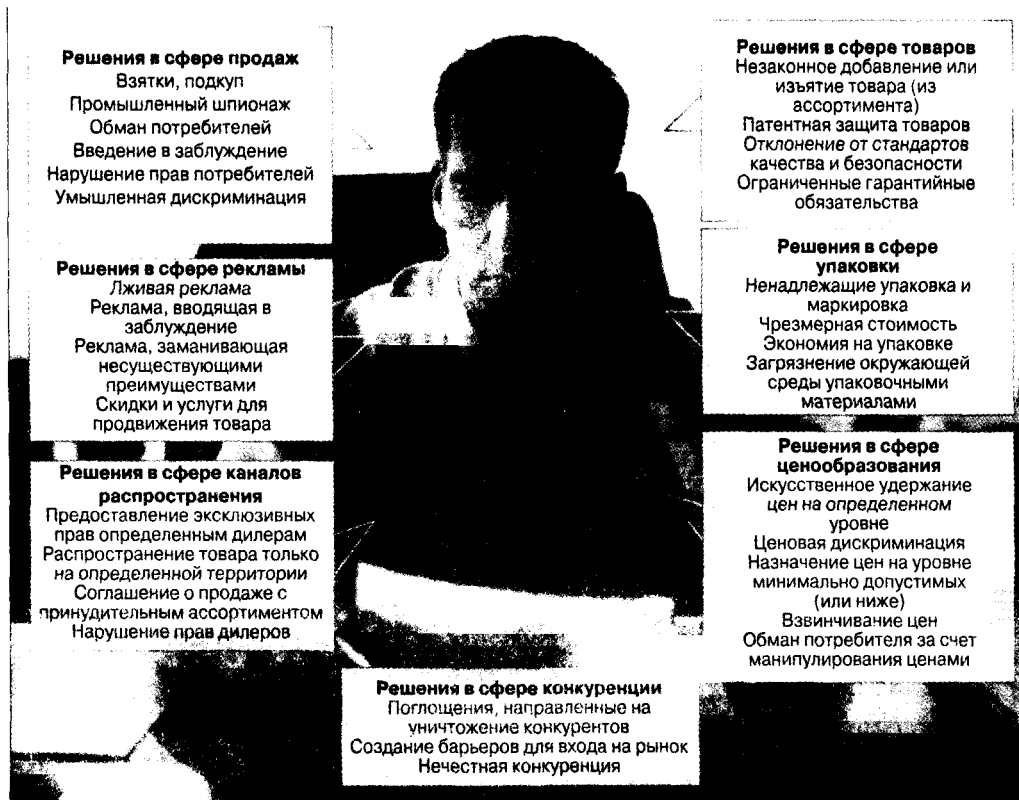


Рис. 20.2. Основные сферы маркетинговых решений, которые могут быть связаны с правовыми вопросами

Просвещенный маркетинг

Концепция просвещенного маркетинга предполагает, что деятельность компании должна обеспечивать наивысшую долгосрочную производительность ее маркетинговой системы. Просвещенный маркетинг включает пять принципов: маркетинг, ориентированный на потребителя, инновационный маркетинг, экономно-ценностный маркетинг, маркетинг с осознанием миссии и социальный маркетинг.

Просвещенный маркетинг. Это концепция маркетинга, согласно которой маркетинговая деятельность компании должна обеспечивать наивысшую долгосрочную результативность ее маркетинговой системы. Пять принципов просвещенного маркетинга: маркетинг, ориентированный на потребителя, инновационный маркетинг, экономно-ценностный маркетинг, маркетинг с осознанием миссии и социальный маркетинг.

Маркетинг, ориентированный на потребителя

Маркетинг, ориентированный на потребителя. Принцип просвещенного маркетинга, согласно которому компания должна рассматривать и организовывать свою маркетинговую деятельность в соответствии с точкой зрения потребителя.

Маркетинг, ориентированный на потребителя, означает, что компания рассматривает и организует свою маркетинговую деятельность в соответствии с точкой зрения потребителя. Она всеми силами старается выявить, обслужить и удовлетворить нужды определенной группы клиентов. Хорошие маркетинговые компании обладают одной общей чертой — всепоглощающим желанием предоставить более высокую потребительскую ценность четко определенной клиентуре. Только глядя на мир глазами потребителя, компания способна наладить продолжительные и выгодные отношения с клиентами.

Инновационный маркетинг

Инновационный маркетинг. Принцип просвещенного маркетинга, требующий от компании реальных усовершенствований в товаре и маркетинге.

Принцип инновационного маркетинга требует от компании постоянного реального усовершенствования товара и маркетинга. Компания, которая не замечает новые, более совершенные способы своей деятельности, непременно утратит клиентуру: ее переманит другая компания, нашедшая новый подход.²³

Экономно-ценностный маркетинг

Экономно-ценностный маркетинг. Принцип просвещенного маркетинга, согласно которому компания должна вкладывать основные ресурсы в маркетинговые мероприятия по наращиванию потребительской ценности.

Согласно принципу маркетинга потребительской ценности компании следует вкладывать основные ресурсы в маркетинговые мероприятия по наращиванию потребительской ценности. Многие шаги, предпринятые маркетологами, — единовременные распродажи, незначительные изменения в упаковке, раздувание достоинства товара рекламными средствами, — могут ненадолго поднять объем продаж, но они не повысят *потребительскую ценность* так, как это сделают усовершенствования качества, функциональности и удобства товара в употреблении. Просвещенный маркетинг требует постоянного удержания доверия покупателей за счет повышения потребительской ценности рыночного предложения.

Маркетинг с осознанием миссии

Маркетинг с осознанием миссии. Принцип просвещенного маркетинга, согласно которому компания должна формулировать свою миссию с точки зрения общества, а не с позиции выпускаемой продукции.

Маркетинг с осознанием миссии означает, что компания должна формулировать свою миссию с точки зрения общества, а не с позиции выпускаемой продукции. Когда миссия компании ориентируется на интересы общества, сотрудники добросовестнее выполняют свою работу и имеют более четкое представление о направлении своей деятельности. 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, приведенного 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 20.2”).²⁴

Маркетинг в действии 20.1

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 формулировку 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 Рыпковски (Joe Rypkowski), президент местного профсоюза автомобилестроителей, говорит, что "проект корпорации *Saturn* «Спортплощадка» — 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 мерилom 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.

Социальный маркетинг

Социальный маркетинг. Принцип просвещенного маркетинга, согласно которому компания должна принимать маркетинговые решения на основе потребительских нужд, собственных требований, долгосрочных интересов потребителей и долгосрочных общественных интересов.

Согласно принципу социального маркетинга компания принимает маркетинговые решения на основе потребительских нужд, собственных требований, долгосрочных интересов потребителей и долгосрочных общественных интересов. Компания осознает, что пренебрежение интересами потребителей и долгосрочными общественными интересами вредит как потребителям, так и обществу. Во многих случаях нужды, потребности и долгосрочные интересы потребителей являются одними и теми же, и они могут лучше, чем кто-либо иной, определить, что им нужно. Впрочем, клиенты не обязательно выбирают то, что лучше для них. Люди любят жирную пищу, которая вредит их здоровью; многие курят, зная, что это может их убить и причинить вред окружающей среде, в которой живут другие люди; многим нравится спиртное несмотря на его пагубное влияние. Чтобы контролировать потенциальные угрозы маркетинга, необходим доступ к средствам массовой информации, где можно найти контраргументы — узнать о вреде курения, жирной пищи и спиртного. Необходимо также регулирование (хотя бы самостоятельное, если не государственное), которое ограничивало бы спрос на сомнительную продукцию.

Вторая проблема состоит в том, что желания потребителей иногда вредят общественному благополучию. Если задача маркетинга — удовлетворить потребности покупателей, то небезопасные потребительские желания ставят их в тупик. По-

ребителю хотят наслаждаться удобством и престижем деревянных оконных рам, дверей и мебели, но общество также стремится сохранить леса Амазонии; потребителям нужны центральное отопление и вентиляция, и в то же время нам следует экономить энергию; растущее количество автомобилей на дорогах — не последняя причина быстрого повышения объема выброса углекислого газа, несмотря на преимущества экономичного топлива, и тем не менее мало кто ограничивает количество машин в своей семье. Маркетинговая сфера должна быть более чувствительной к противоречиям между желаниями потребителей и общественным благосостоянием. Если защитники потребительских прав и собственная сознательность потребителей не могут стать достаточно мощным стимулом, маркетологи должны преуспеть в разрешении конфликта с помощью контроля или регулирования собственной деятельности по созданию нежелательных для общества товаров и услуг. В противном случае законодательство сделает это вместо них.

Социально-ориентированная компания стремится разрабатывать продукцию, которая не только удовлетворяет потребителей, но и дает им преимущества (рис. 20.3). Товары можно классифицировать по степени немедленного удовлетворения запросов покупателя и уровню долгосрочной выгоды, извлекаемой потребителем. **Желаемые товары**, например вкусные и полезные завтраки, одновременно предоставляют высокую степень моментального удовлетворения и существенные долгосрочные преимущества. **Товары, доставляющие удовольствие**, дают высокую степень моментального удовлетворения, но могут навредить потребителям в будущем. Примеры включают такие капризы, как сладости, спиртное и сигареты. **Полезные товары** обладают низкой привлекательностью, но приносят потребителям пользу в будущем; примером служат ремни и подушки безопасности в машинах. Наконец, **неполноценные товары**, такие как невкусные и малоэффективные лекарства, не обладают ни моментальной привлекательностью, ни долгосрочными преимуществами.

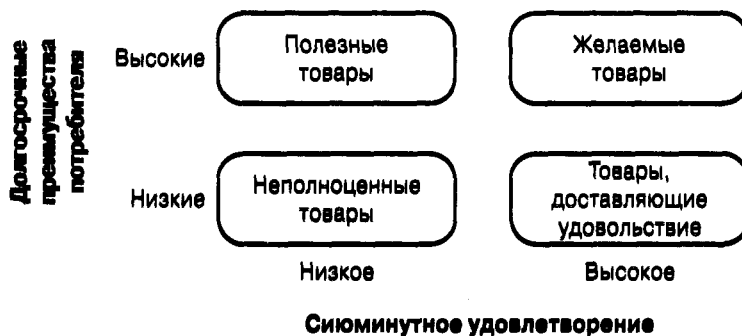


Рис. 20.3. Классификация новых товаров с точки зрения интересов общества

Желаемые товары. Товары, которые одновременно приносят значительное моментальное удовлетворение и существенные долгосрочные преимущества.

Товары, доставляющие удовольствие. Товары, которые доставляют значительное моментальное удовлетворение, но в будущем могут причинить вред.

Полезные товары. Товары, обладающие низкой привлекательностью, но способные принести пользу в будущем.

Неполноценные товары. Товары, не обладающие ни моментальной привлекательностью, ни долгосрочными преимуществами.

Примеров желаемых товаров — сколько угодно. Компактная флуоресцентная лампочка Earth Light от *Phillips Lightning* дает хорошее освещение, при этом обеспечивая высокую надежность и экономию энергии. Стиральная машина Neptune от *Maytag* с горизонтальной загрузкой белья обеспечивает прекрасную стирку, экономию воды и малые энергозатраты. А международный производитель офисной мебели *Herman Miller* завоевал многочисленные награды за экологически чистые товары и бизнес-технологии; например, офисное кресло Avian характеризуется минимальным влиянием на окружающую среду и поддается полной переработке.²⁵

Компаниям следует пытаться сделать все свои товары желаемыми. Проблема товаров для удовольствия в том, что они очень хорошо продаются, но в конечном итоге могут принести вред потребителю. Таким образом, возможность усовершенствования продукции предполагает внедрение долгосрочных преимуществ без снижения привлекательных качеств товара. Проблема полезных товаров в том, чтобы наделить их какими-нибудь привлекательными качествами, чтобы в сознании потребителя они стали более желанными. Например, синтетические жиры и заменители, в частности *Simplese* от *NuraSweet* и *Olese* от *P&G*, повышают привлекательность малокалорийной пищи и продуктов с низким содержанием жира.²⁶

Этика маркетинга

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 подчас сталкивается маркетолог. В табл. 20.1 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, значит, 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?²⁷ Существует мнение, 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.

ТАБЛИЦА 20.1. 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 этим заболеванием. 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?

Окончание табл. 20.1

-
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 действовать в рамках закона и принятых норм деловой практики, но и продемонстрировать 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.

Возникает вопрос “Должна ли компания понижать свои этические стандарты, чтобы вести эффективную конкурентную борьбу в странах с более низкими этическими нормами?” В рамках недавнего исследования двое ученых задали этот вопрос главам крупных международных компаний и в ответ услышали решительное “Нет”. Для блага всех, кто заинтересован в деятельности компании — покупателей, поставщиков, сотрудников, акционеров и общества, — она должна придерживаться одинаковых стандартов по всему миру. Некоторые западные компании так и поступают. Например, этический кодекс производителя джинсов Levi Strauss запрещает взятки, независимо от того, являются ли они распространенной или незаконной практикой в данной стране.

Одно недавнее исследование показало, что компании гораздо более склонны давать взятки в ходе борьбы за контракты в странах, находящихся в переходном периоде от централизованного планирования к рынку. Самыми ярыми взяткодателями оказались фирмы из России и Китая, а сразу за ними идут Южная Корея и Тайвань. Наименее коррумпированными являются компании из Австралии, Швеции, Швейцарии, Австрии и Канады.²⁸

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. 20.2. 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.²⁹

И все же соответствующие правила, писанные кодексы и программы этической подготовки не гарантируют морального поведения. Часто можно услышать корпоративные заверения о том, что компания работает на благо акционеров, клиентуры и персонала. Например, кодекс компании *Prudential Corporation*, занимающейся страхованием жизни и имущества, гласит, что “*Prudential* стремится действовать в духе закона и блюсти его букву, вносить существенный вклад в развитие и благосостояние всего сообщества, в котором работает компания”. Призывы благие, но слишком абстрактные для того, чтобы определять действия компании в случаях, когда ее интересы идут в разрез с интересами сотрудников, клиентов или местного населения. Должны существовать четкие указания, гласящие, как должны поступать сотрудники, сталкиваясь с конкретными проблемами, например взятками и подношениями, независимо от того, предлагаемые они или требуемые. Также должны быть предусмотрены санкции, обеспечивающие соблюдение кодекса, чтобы этические установки не были простым заигрыванием с общественностью.^{30,31}

ТАБЛИЦА 20.2. Моральный кодекс Американской ассоциации маркетинга

Члены Американской ассоциации маркетинга (ААМ) обязуются всегда действовать в соответствии с высокими этическими и профессиональными стандартами поведения. С этой целью члены ААМ составили настоящий Моральный кодекс члена ААМ.

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.
-

*Продолжение табл. 20.2***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 его покупке
- 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 наличием товара для извлечения дополнительной прибыли
- Отказ от использования принуждения в каналах распространения
- Отказ от попыток давления на посредника в его работе с товаром

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

Окончание табл. 20.2

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.

- В своей профессиональной деятельности строго соблюдать принципы конфиденциальности и анонимности при работе с информацией, доступ к которой маркетолог получает в силу служебного положения.
- Своевременно и качественно выполнять свои обязательства по контрактам и взаимным соглашениям.
- 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.
- Не использовать служебного положения в личных целях, нанося тем самым моральный и материальный ущерб своей компании и другим участникам маркетинговой деятельности.
- Любой член ААМ, нарушивший любой пункт настоящего Морального кодекса, может быть наказан временным прекращением членства вплоть до исключения.

Примечания

1. Адаптировано из Jennifer Reingold, "Walking the Walk", *Fast Company*, November 2005, pp. 81–85. См. также Thomas J. Ryan, "Timberland Introduces 'Nutrition Labels'", *SGB*, March 2006, p. 14; и Anita Pati, "Timberland Chief Call on Business to Do More", *Third Sector*, May 3, 2006, p. 17.
2. Адаптировано из Kevin DeMarras, "You Can't Believe Airlines' Ticket Ads", *Knight Ridder Tribune Business News*, April 2, 2006, p. 1.
3. Theodore Levitt, "The Morality (?) of Advertising", *Harvard Business Review*, July–August 1970, pp. 84–92. Контрдоводы можно найти в Heckman, "Don't Shoot the Messenger", pp. 1, 9.
4. Lane Jennings, "Hype, Spin, Puffery, and Lies: Should We Be Scared?", *The Futurist*, January–February 2004, p. 16. См. "Mobile Providers Sued by New York City", *Telecomworldwire*, July 22, 2005, p. 1; Chad Bray, "Federated to Pay Civil Penalty", *Wall Street Journal*, March 15, 2006, p. B3; и "Pfizer Sues P&G Over Crest Ads", *Wall Street Journal*, March 6, 2006, p. 1.
5. Roger Parloff, "Is Fat the Next Tobacco?" *Fortune*, February 3, 2003, pp. 51–54; "'Big Food' Get the Obesity Message", *New York Times*, July 10, 2003, p. A22; Carl Hulse, "Vote in House Offers Shield in Obesity Suits", *New York Times*, March 11, 2004, p. A1; Amy Garber, "Twice-Tossed McD Obesity Suit Back on Docket", *Nation's Restaurant News*, February 7, 2005, pp. 11; Marguerite Higgins, "Obesity Lawsuit Bill Passes in House", *Washington Times*, October 20, 2005, p. C8; и Lisa Bertagnoli, "Capitol Concerns", *Restaurants and Institutions*, January 1, 2006, pp. 47–48.
6. "McDonald's to Cut 'Super Size' Option", *Advertising Age*, March 8, 2004, p. 13; Dave Carpenter, "Hold the Fries, Take a Walk", *News & Observer*, April 16, 2004, p. D1; Michael V. Copeland, "Ronald

- Gets Back in Shape”, *Business 2.0*, January/February 2005, pp. 46–47; David P. Callet and Cheryl A. Falvey, “Is Restaurant Food the New Tobacco?”, *Restaurant Hospitality*, May 2005, pp. 94–96; и Kate McArthur, “BK Offers Fat to the Land”, *Advertising Age*, April 4, 2005, pp. 1, 60.
7. Gary Bagin, “Products Liability Verdict-Study Releases”, пресс-релиз, Jury Verdict Research, January 15, 2004, доступно по адресу <http://www.juryverdictresearch.com>; и Kara Sissell, “Senate Bill Would Allow Criminal Charges in Product Liability Suits”, *Chemical Week*, March 22, 2006, p. 43.
 8. Адаптировано из Mark Fagan, “Commodity Driven Market”, *Lawrence Journal-World*, May 4, 2005, p. 1. См. также Clint Swett, “High Prices on Printer Cartridges Feeds Marketing for Alternative Industry”, *Knight Ridder Tribune Business News*, February 15, 2006, p. 1.
 9. Cliff Edwards, “Where Have All the Edsels Gone?”, *Greensboro News Record*, May 24, 1999, p. B6. См. также Joel Dryfuss, “Planned Obsolescence Is Alive and Well”, *Fortune*, February 15, 1999, p. 192; Tim Cooper, “Inadequate Life? Evidence of Consumer Attitudes to Product Obsolescence”, *Journal of Consumer Policy*, December 2004, pp. 421–448; David Hunter, “Planned Obsolescence Well Entrenched in Society”, *Knoxville News-Sentinel*, August 15, 2005, p. B5; и Atsuo Utaka, “Planned Obsolescence and Social Welfare”, *The Journal of Business*, January 2006, pp. 137–147.
 10. См. Denver D’Rozario and Jerome D. Williams, “Retail Redlining: Definition, Theory, Typology, and Measurement”, *Journal of Macromarketing*, December 2005, pp. 175+.
 11. См. Brian Grow and Pallavi Gogoi, “A New Way to Squeeze the Weak?”, *BusinessWeek*, January 28, 2002, p. 92; Marc Lifsher, “Allstate Settles Over Use of Credit Scores”, *Los Angeles Times*, March 2, 2004, p. C.1; Judith Burns, “Study Finds Links in Credit Scores, Insurance Claims”, *Wall Street Journal*, February 28, 2005, p. D3; и Erik Eckholm, “Black and Hispanic Home Buyers Pay Higher Interest on Mortgages, Study Finds”, *New York Times*, June 1, 2006, p. A22.
 12. “Increasing Incomes and Reducing the Rapid Refund RipOff”, отчет ACORN Financial Justice Center, September 2004, pp. 3–4; Tracy Turner, “H&R Block Makes Changes in Rapid-Refund Program”, *Knight Ridder Tribune Business News*, January 29, 2005, p. 1; Candice Heckman, “Poor Often Fall Victim to Fee on Tax Refund Loans”, *Seattle Post-Intelligencer*, February 21, 2005, p. B1; и “California Sues H&R Block”, *Knight-Ridder Tribune Business News*, February 16, 2006.
 13. Information from “Shop ‘til They Drop?”, *Christian Science Monitor*, December 1, 2003, p. 8; Gregg Easterbrook, “The Real Truth About MONEY”, *Time*, January 17, 2005, pp. 32–35; Bradley Johnson, “Day in the Life: How Consumers Divvy Up All the Time They Have”, *Advertising Age*, May 2, 2005; Rich Miller, “Too Much Money”, *BusinessWeek*, July 11, 2005, pp. 59–66; и “Bankers Encourage ‘Consumer Generation’ to Save”, *Texas Banking*, March 2006, pp. 25–26.
 14. Constance L. Hays, “Preaching to Save Shoppers from ‘Evil’ of Consumerism”, *New York Times*, January 1, 2003, p. C1. См. также Jo Littler, “Beyond the Boycott”, *Cultural Studies*, March 2005, pp. 227–252; и <http://www.revbillly.com>.
 15. См. Michael Cabanatuan, “Toll Lanes Could Help Drivers Buy Time”, *San Francisco Chronicle*, December 28, 2004 (доступно по адресу <http://www.sfgate.com>); и “London Mayor Increases Traffic Toll, Angers Drivers, Retailers”, July 3, 2005 (доступно по адресу <http://www.bloomberg.com>); и Dan Sturges, Gregg Moscoe, and Cliff Henke, “Innovations at Work: Transit and the Changing Urban Landscapes”, *Mass Transit*, July/August 2006, pp. 34–38.
 16. “Marketing Under Fire”, *Marketing Management*, July/August 2004, p. 5. См. также “Media: The Public Wants a Permanent Break from Ad Bombardment”, *Marketing Week*, December 1, 2005, p. 27.
 17. См. Jeremiah McWilliams, “Big-Box Retailer Takes Issue with Small Documentary”, *Knight Ridder Tribune Business News*, November 15, 2005, p. 1; Nicole Kauffman, “Movie Paints a Dark Picture of Wal-Mart’s Impact on Communities”, *Knight Ridder Tribune Business News*, January 19, 2006, p. 1; и John Reid Blackwell, “Documentarian Defends Wal-Mart”, *Knight Ridder Tribune Business News*, May 12, 2006, p. 1.
 18. См. “Sustainability Key to UPS Environmental Initiatives”, пресс-релиз, доступный по адресу <http://www.pressroom.ups.com>, July 2006.

19. Информация из "Xerox Equipment Remanufacture and Parts Reuse" (доступно по адресу <http://www.xerox.com>).
20. Согласно Joeseph Tarnowski, "Green Monster", *Progressive Grocer*, April 1, 2006, pp. 20–26.
21. Адаптировано из "The Top 3 in 2005", *Global 100*, доступно по адресу <http://www.global100.org>, July 2005. См. также "Alcoa Named One of the Most Sustainable Corporations in the World for Second Straight Year", January 27, 2006, доступно по адресу www.alcoa.com. См. также Alcoa's Sustainability Report по адресу <http://www.alcoa.com>.
22. См. "EMAS: What's New?" (доступно по адресу <http://europa.eu.int/comm/environment/emas>), August 2005; "Special Report: Free Trade on Trial—Ten Years of NAFTA", *The Economist*, January 3, 2004, p. 13; Daniel J. Tschoop, "Corporate Social Responsibility: A Comparison between the United States and Europe", *Corporate Social-Responsibility and Environmental Management*, March 2005, pp. 55–59; и <http://www.epa.gov>.
23. Информация и цитаты из Andy Milligan, "Samsung Points the Way for Asian Firms in Global Brand Race", *Media*, August 8, 2003, p. 8; Gerry Khermouch, "The Best Global Brands", *BusinessWeek*, August 5, 2002, p. 92; Leslie P. Norton, "Value Brand", *Barron's*, September 22, 2003, p. 19; "Cult Brands", *BusinessWeek Online*, August 2, 2004 (доступно по адресу <http://www.businessweek.com>); Bill Breen, "The Seoul of Design", *Fast Company*, December 2005, pp. 91–98; Samsung Annual Reports и другую информацию, доступную по адресу <http://www.samsung.com>, September 2006.
24. Информация из Mike Hoffman, "Ben Cohen: Ben & Jerry's Homemade, Established in 1978", *Inc.*, April 30, 2001, p. 68; и Web-сайта www.benjerrys.com, September 2006.
25. Цитаты и другая информация Thea Singer, "Can Business Still Save the World?", *Inc.*, April 30, 2001, pp. 58–71; и <http://www.honesttea.com>, September, 2006. См. также Elizabeth Fuhrman, "Honest Tea, Inc.: Social and Environmental Sincerity-Tea", *Beverage Industry*, April 2005, p. 44.
26. Адаптировано из Chip Giller and David Roberts, "Resources: The Revolution Begins", *Fast Company*, March 2006, pp. 73–78. См. также Joseph Ogando, "Green Engineering", *Design News*, January 9, 2006, p. 65; и другую информацию, доступную по адресу <http://www.haworth.com>, August 2006.
27. Joseph Webber, "3M's Big Cleanup", *BusinessWeek*, June 5, 2000, pp. 96–98. См. также Kara Sissell, "3M Defends Timing of Scotchgard Phaseout", *Chemical Week*, April 11, 2001, p. 33; Peck Hwee Sim, "Ausimont Targets Former Scotchgard Markets", *Chemical Week*, August 7, 2002, p. 32; Jennifer Lee, "E.P.A. Orders Companies to Examine Effect of Chemicals", *New York Times*, April 15, 2003, p. F2; и Kara Sissell, "Swedish Officials Propose Global Ban on PFOS", *Chemical Week*, June 22, 2005, p. 35.
28. См. "Transparency International Bribe Payers Index" и "Transparency International Corruption Perception Index" (доступно по адресу <http://www.transparency.org>), August 2006; "Minxin Pei, "The Dark Side of China's Rise", *Foreign Policy*, March/April 2006, pp. 32–40; и "Everybody's Doing It", *Middle East*, April 2006, pp. 20–21.
29. John F. McGee and P. Tangananath Nayak, "Leaders' Perspectives on Business Ethics", *Prizm*, Arthur D. Little, Inc., Cambridge, MA, первый квартал 1994, pp. 71–72. См. также Adrian Henriques, "Good Decision—Bad Business?", *International Journal of Management & Decision Making*, 2005, p. 273; и Marylyn Carrigan, Svetla Marinova, and Isabelle Szmigin, "Ethics and International Marketing: Research Background and Challenges", *International Marketing Review*, 2005, pp. 481–494.
30. См. Samuel A. DiPiazza, "Ethics in Action", *Executive Excellence*, January 2002, pp. 15–16; Samuel A. DiPiazza, Jr., "It's All Down to Personal Values" (доступно по адресу www.pwcglobal.com), August 2003; и "Code of Conduct: The Way We Do Business" (доступно по адресу <http://www.pwcglobal.com/gx/eng/ins-sol/spec-int/ethics/index.html>), September 2006.
31. DiPiazza, "Ethics in Action", p. 15.

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Маркетинговый план

Маркетинговый план: введение

Вам как маркетологу необходим эффективный маркетинговый план, который задает направление и конечную цель для вашей торговой марки, товара или компании в целом. Располагая достаточно подробным планом, любая компания может лучше подготовиться к запуску новых товаров или обеспечить сбыт уже существующих. Некоммерческие организации также используют маркетинговые планы, на основе которых они привлекают денежные средства и реализуют свои программы помощи неимущим или нуждающимся. Даже государственные органы составляют маркетинговые планы, связанные с такими инициативами, как информирование населения о правильном питании и стимулирование туризма в тех или иных регионах.

Назначение и содержание маркетингового плана

В отличие от бизнес-плана, который предлагает широкий взгляд на миссию, задачи, стратегию и распределение ресурсов организации в целом, маркетинговый план имеет более ограниченный масштаб. В маркетинговом плане указывается, как стратегические задачи соответствующей организации будут решаться посредством конкретной маркетинговой стратегии и тактики, причем отправной точкой является клиент. Кроме того, маркетинговый план связан с планами других подразделений данной организации. Допустим, некий маркетинговый план предусматривает ежегодную продажу 200 тысяч изделий. Производственный отдел должен предусмотреть возможность изготовления такого количества изделий, финансовый отдел должен предусмотреть финансирование соответствующих расходов, отдел кадров должен подготовиться к приему на работу и обучению соответствующего персонала и т.д. Без надлежащего уровня организационной поддержки и ресурсов любой маркетинговый план обречен на неудачу.

Несмотря на то что конкретный объем и структура маркетингового плана определяются компанией, которая разрабатывает этот план, как правило, маркетинговый план содержит разделы, описанные в главе 2. Относительно небольшие компании могут составлять более короткие и менее формальные маркетинговые планы, тогда как крупные корпорации нередко составляют высокоструктурированные, подробные и довольно объемные маркетинговые планы. Чтобы служить эффективной основой для практического осуществления маркетингового плана, каждый из разделов такого плана должен быть описан достаточно подробно. Некоторые компании публикуют маркетинговые планы на своих внутрикорпоративных Web-сайтах, что позволяет менеджерам и рядовым работникам из разных подразделений получать интересующую их информацию и следить за изменениями в маркетинговом плане.

Роль исследований

Маркетинговые планы не создаются в вакууме. Чтобы разработать эффективные стратегии и программы действий, специалистам по маркетингу требуется самая свежая информация о внешней среде, о конкурентах и сегментах рынка, которые будет обслуживать их компания. Зачастую анализ внутрикорпоративных данных является отправной точкой для оценки текущей маркетинговой ситуации. Этот анализ, как правило, дополняется результатами исследований рынка в целом, конкурентов, важнейших проблем, а также потенциальных угроз и благоприятных возможностей. В процессе практической реализации плана маркетингологи используют разнообразные методы исследований для оценки продвижения к поставленным целям, а также для выявления областей, в которых возможно улучшение ситуации (если достигнутые результаты не соответствуют запланированным). Наконец, маркетинговые исследования помогают специалистам по маркетингу получать дополнительную информацию о потребностях, ожиданиях, ощущениях и уровнях удовлетворенности своих клиентов. Это углубленное понимание служит фундаментом для формирования конкурентного преимущества путем принятия обоснованных

(т.е. базирующихся на точной и всесторонней информации) решений относительно сегментации рынка, выбора целевых групп клиентов и позиционирования. Таким образом, в маркетинговом плане должно быть указано, какие маркетинговые исследования будут проведены и как именно будут применяться их результаты.

Роль отношений с клиентами

Маркетинговый план показывает, каким образом компания будет налаживать и поддерживать прибыльные отношения со своими клиентами. Однако маркетинговый план формирует также ряд внутренних и внешних связей. Во-первых, он влияет на взаимодействие маркетингового персонала между собой и с другими подразделениями компании с целью удовлетворения потребностей клиентов компании. Во-вторых, он влияет на взаимодействие компании с поставщиками, дистрибьюторами и партнерами по стратегическому альянсу во имя достижения целей, указанных в этом плане. В-третьих, он влияет на взаимодействие компании с другими заинтересованными лицами и организациями, в том числе с государственными регуляторными органами, средствами массовой информации и общественностью в целом. Все эти связи и отношения очень важны для успеха организации, поэтому их необходимо учитывать при разработке маркетингового плана.

От маркетингового плана к конкретным маркетинговым действиям

Как правило, компании составляют годовые маркетинговые планы, хотя некоторые планы охватывают и более продолжительный период. Специалисты по маркетингу начинают планирование задолго до начала практической реализации маркетингового плана, оставляя, таким образом, время для проведения маркетинговых исследований, тщательного анализа, рассмотрения руководством компании, а также координации действий разных подразделений. Затем, после того как начнется практическая реализация каждой программы действий, специалисты по маркетингу отслеживают текущие результаты, сравнивают их с намеченными планами, анализируют выявленные расхождения и принимают меры для их устранения. Кроме того, некоторые специалисты по маркетингу составляют планы на случай возникновения непредвиденных обстоятельств. Эти планы подлежат реализации при возникновении определенных условий. Вследствие неизбежных и зачастую непредсказуемых изменений в окружающей обстановке специалисты по маркетингу должны быть готовы к внесению — в любой момент — соответствующих изменений в свои маркетинговые планы.

Для обеспечения эффективной реализации и контроля в маркетинговом плане должен определяться способ измерения продвижения в направлении поставленных целей. Для мониторинга и оценки достигнутых результатов руководители, как правило, используют бюджеты, календарные планы и определенные стандарты функционирования бизнеса. С помощью бюджетов руководители могут сопоставлять запланированные расходы с фактическими расходами за определенную неделю, месяц

или какой-либо другой период. Календарные планы позволяют руководству оценивать предполагаемые сроки выполнения тех или иных задач и сопоставлять их с фактическими сроками завершения соответствующих задач. Стандарты функционирования бизнеса позволяют отслеживать результаты выполнения маркетинговых программ и оценивать, насколько успешно компания продвигается в направлении поставленных перед ней целей. В качестве примеров стандартов функционирования бизнеса можно привести долю рынка, принадлежащую компании, объем продаж, рентабельность тех или иных продуктов и степень удовлетворенности клиентов.

Пример маркетингового плана для компании *Sonic*

Рассмотрим пример маркетингового плана для гипотетической, только что образованной компании *Sonic*. Ее первым товаром является *Sonic 1000* — мультимедийный портативный компьютер (Personal Digital Assistant — PDA), который иногда называют карманным. *Sonic* конкурирует с такими известными брендами, как *Palm*, *HP* и другими широко известными производителями PDA, действующими на высококонкурентном и подверженном быстрым изменениям рынке, на котором многофункциональные мобильные телефоны и многие другие электронные устройства обладают рядом возможностей, присущих PDA. Ниже приводятся более подробные сведения о содержании каждого из разделов маркетингового плана и поясняется, почему в том или ином разделе должна присутствовать именно такая информация.

Краткое резюме для руководства компании

Компания *Sonic* готовится запустить в производство новый мультимедийный продукт типа PDA — *Sonic 1000*. Сбыт этого товара будет осуществляться на рынке, находящемся в стадии зрелости. Несмотря на доминирование на этом рынке бренда *Palm*, компания *Sonic* может успешно конкурировать с другими производителями, поскольку *Sonic 1000* представляет собой уникальное сочетание возможностей, предлагаемое по приемлемой цене. Компания *Sonic* ориентируется на определенные сегменты потребительского и промышленного рынков, пытаясь воспользоваться благоприятными возможностями, которые заключаются в повышенном спросе на удобные в применении PDA, снабженные дополнительными функциями связи, развлечений и хранения информации.

Главной маркетинговой задачей компании на первый год является получение трехпроцентной доли рынка США и продажа на этом рынке 240 тысяч PDA *Sonic 1000*. Главные финансовые задачи компании на первый год — получение дохода от продажи изделий *Sonic 1000* в размере 60 млн. долл., удержание убытков на уровне, не превышающем 10 млн. долл., а также обеспечение безубыточности уже к началу второго года.

Текущая маркетинговая ситуация

Компания *Sonic*, которая была основана 18 месяцев назад двумя предпринимателями, имеющими опыт работы на рынке персональных компьютеров, готова выйти на рынок PDA, находящийся в рассматриваемый период на стадии зрелости. Многофункциональные мобильные телефоны и устройства, обеспечивающие связь по электронной почте, приобретают в наши дни все большую популярность. Это приводит к обострению конкуренции на рынке по мере того, как стабилизация спроса на PDA, продолжающаяся консолидация отрасли и действие факторов, способствующих снижению цен, приводят к падению прибыльности. В год, когда отмечался пиковый объем продажи PDA, в Соединенных Штатах было продано 6,4 миллиона карманных компьютеров; в последующие годы ежегодные объемы продажи PDA в Соединенных Штатах составляли примерно 5 миллионов штук. Всего в мире в прошлом году было продано менее 10 миллионов карманных компьютеров (для сравнения отметим, что в том же году в мире было продано 13 миллионов многофункциональных мобильных телефонов). Чтобы получить определенную долю рынка в этой динамичной и остроконкурентной среде, *Sonic* должна тщательно выбрать для себя целевые сегменты, предусмотрев в своих PDA функциональные характеристики, которые обеспечивают преимущества, представляющие особую ценность для каждой из целевых групп потребителей.

Описание рынка

Рынок компании *Sonic* состоит из индивидуальных потребителей и бизнес-пользователей, которые предпочитают применять единое устройство для связи, хранения информации и обмена ею, а также для развлечений “на ходу”. Конкретные сегменты рынка, которые были выбраны компанией в течение первого года своей работы на рынке PDA, включают специалистов, корпорации, учащихся, предпринимателей и пользователей-медиков. В табл. 1 показано, каким образом *Sonic 1000* удовлетворяет потребности целевых сегментов индивидуальных потребителей и бизнес-пользователей.

Покупатели PDA могут выбирать подходящие для себя варианты среди моделей, базирующихся на нескольких разных операционных системах, в том числе на операционных системах от *Palm*, *Microsoft* и *Symbian* (плюс несколько разновидностей операционной системы Linux). Компания *Sonic* лицензирует систему, базирующуюся на операционной системе Linux, поскольку она несколько менее уязвима к атакам хакеров и вирусам. С учетом того, что в PDA все чаще используются накопители на жестких дисках, *Sonic* снабдила свой первый продукт сверхбыстродействующим накопителем на жестком диске емкостью 1 Гбайт, на котором можно хранить деловые данные и компьютерные игры. Несмотря на расширение функциональных возможностей PDA, технологические издержки снижаются, что повышает привлекательность моделей, предлагаемых по цене с добавленной стоимостью, для индивидуальных потребителей и клиентов, обладающих более старыми моделями PDA и желающих заменить свои PDA более современными и высокотехнологичными многофункциональными устройствами.

Обзор товара

Первый продукт компании, Sonic 1000, обладает следующими стандартными функциональными возможностями.

- Распознавание голосовых команд (функция “хендс-фри”)
- Возможность загрузки и воспроизведения музыкальных файлов и видеофайлов в цифровом формате
- Система глобального позиционирования (Global Positioning System — GPS), позволяющая идентифицировать местоположение клиента, получать инструкции и географические карты
- Встроенный мобильный телефон с памятью на 100 номеров и возможностью их автоматического набора
- Беспроводной доступ к World Wide Web, клиент электронной почты и функция мгновенного обмена сообщениями
- Организационные и коммуникационные функции, в том числе календарь, адресная книга, блокнот, Интернет-браузер, программа электронной почты, программное обеспечение обработки текстов и работы с электронными таблицами, а также программы мгновенного обмена сообщениями
- Крупноформатный цветной дисплей с высокой разрешающей способностью
- Виртуальная клавиатура для ручного ввода информации без дополнительных аксессуаров
- USB-разъем для синхронизации данных с персональным компьютером
- Накопитель на жестком диске емкостью 1 Гбайт с возможностью наращивания памяти
- Набор футляров для PDA (разные цвета, рисунки и материалы)

ТАБЛИЦА 1. Потребности сегментов и характеристики/преимущества PDA, выпускаемого компанией Sonic

Целевой сегмент	Потребности клиентов	Соответствующие характеристики/преимущества
Специалисты (потребительский рынок)	Необходимость поддерживать надежную и удобную связь в пути	Встроенный мобильный телефон, беспроводная электронная почта/возможность доступа к World Wide Web, где бы ни находился пользователь; система управления, базирующаяся на операционной системе Linux и менее уязвимая к хакерским атакам
	Необходимость выполнять многие функции “хендс-фри” и без использования дополнительных приспособлений	Набор номера, активизируемый голосом, передача сообщений посредством Web и функция мгновенного обмена сообщениями, воспроизведение музыкальных и видеофайлов, обмен файлами; функции встроенной видеокамеры и GPS увеличивают стоимость

Окончание табл. 1

Целевой сегмент	Потребности клиентов	Соответствующие характеристики/ преимущества
Учащиеся (потребитель- ский рынок)	<p>Необходимость вы- полнять многие функ- ции "хендс-фри" и без использования допол- нительных приспособ- лений</p> <p>Потребность выразить собственный стиль и индивидуальность</p>	<p>Встроенный мобильный телефон, беспро- водная электронная почта/возможность до- ступа к World Wide Web, где бы ни находился пользователь; ввод записей в блокнот без помощи рук; функции встроенной видеока- меры и GPS увеличивают стоимость</p> <p>Набор футляров для PDA (разные цвета, рисунки и материалы)</p>
Корпоративные пользователи (промышленный рынок)	<p>Безопасность и адапти- руемость к особенно- стям конкретных задач</p> <p>Потребность получать инструкции по выбору оптимального марш- рута (например, когда необходимо добраться на автомобиле к месту проведения делового совещания)</p>	<p>Возможность настройки с целью адап- тации к разнообразным корпоративным задачам и сетям; система управления, бази- рующаяся на операционной системе Linux и менее уязвимая к хакерским атакам</p> <p>Встроенная система GPS обеспечивает до- ступ к маршрутам передвижения и геогра- фическим картам без помощи рук</p>
Предпринимате- ли (промышлен- ный рынок)	<p>Организация и получе- ние доступа к партнерам и клиентам, календар- ное планирование, а также ведение деловых и финансовых записей</p> <p>Фотографирование продуктов или бизнес- ситуаций с целью фиксации визуальных материалов</p>	<p>Беспроводный доступ (без помощи рук) к ка- лендарю, адресной книге, информационным файлам для уточнения времени назначен- ных встреч и проверки данных; установле- ние связи с партнерами и клиентами</p> <p>Встроенная фотокамера обеспечивает воз- можность быстрого и удобного получения фотографий, а также хранение фотографи- ческих изображений для их последующего просмотра</p>
Пользователи- медики (про- мышленный рынок)	<p>Обновление, получение доступа и обмен меди- цинскими записями</p> <p>Фотографирование медицинских ситуаций с целью фиксации визу- альных материалов</p>	<p>Беспроводная (и без помощи рук) запись информации и обмен ею, что позволяет со- кратить объем "бумажной работы" и повы- сить производительность труда</p> <p>Встроенная фотокамера обеспечивает воз- можность быстрого и удобного получения фотографий, а также хранение фотографи- ческих изображений для их последующего просмотра</p>

Доходы от продаж за первый год планируются на уровне 60 млн. долл., для чего необходимо продать 240 тысяч Sonic 1000 по оптовой цене 250 долл. за штуку. В течение второго года компания планирует приступить к выпуску более совершенных изделий Sonic 2000, обладающих следующими стандартными возможностями.

- Перевод пересылаемого текста с английского языка на испанский (перевод на другие языки предлагается в качестве дополнительной возможности, предоставляемой по требованию покупателя)
- Встроенная фотокамера на 5 мегапикселей

Обзор конкурентной ситуации

Весьма важным фактором является конкуренция со стороны производителей мобильных телефонов и специализированных устройств для обработки текстов и обмена сообщениями по электронной почте. Учитывая приток на этот рынок компаний, не выпускающих PDA, нынешним участникам данной отрасли приходится постоянно добавлять все новые и новые возможности и снижать цены или сосредоточиваться на выпуске электронных устройств других типов. Компания *Sony* недавно прекратила выпуск своих PDA Clie в Соединенных Штатах, после того как принадлежащая ей доля рынка существенно снизилась. В настоящее время важнейшими конкурентами компании *Sonic* являются следующие компании.

- *Palm*. Эта компания предпринимает, в частности, финансовые меры, что объясняется необходимостью снизить цены для более эффективного ведения конкурентной борьбы. Являясь широко известным производителем PDA, *Palm* добилась хорошего распределения практически во всех каналах и налаживает дистрибуцию среди американских операторов мобильной связи. Ее PDA LifeDrive, продаваемый по цене 499 долл. и включающий накопитель на жестком диске емкостью 4 Гбайт и программу ускоренной передачи файлов, возродил интерес потребителей к PDA с расширенными возможностями.
- *Hewlett-Packard*. Компания, выпускающая устройства iPAQ Pocket PC, ориентируется главным образом на промышленный рынок и рынок специалистов. Эти устройства обеспечивают беспроводный доступ к World Wide Web, снабжены широкоформатными дисплеями, батареями с повышенным сроком службы и слотами, позволяющими устанавливать съемные карты памяти. *Hewlett-Packard* создала превосходную систему распределения, а ее продукты продаются по цене от менее чем 300 долл. до более 600 долл.
- *Garmin*. Устройство iQue M5, выпускаемое этой компанией, снабжено встроенной функцией GPS, а также рядом прикладных программ, ориентированных на потребности бизнеса. Это устройство, продаваемое по цене 750 долл., снабжено также программами отображения географических карт и системой распознавания речевых команд, что избавляет пользователя от необходимости покупки специализированного устройства для управления автомобилем. В PDA, выпускаемом компанией *Garmin*, используется операционная система

Windows. В этом PDA имеются и другие функции, в том числе цифровой диктофон для фиксации кратких заметок.

- *Dell Computer.* Базовая модель PDA Axim X30 этой компании отличается небольшим весом, минимальными габаритами и начальной ценой 199 долл. Однако у этой модели начального уровня в качестве стандартной функции отсутствует беспроводная связь, хотя более совершенные модели X30 включают такие возможности беспроводной связи, как Wi-Fi и Bluetooth. Ожидается, что новые, более мощные модели этого производителя, для которого характерен весьма невысокий уровень издержек и который продает свою продукцию непосредственно клиентам, будут появляться регулярно и через непродолжительные промежутки времени.
- *Research in Motion.* Эта компания, широко известная своими популярными устройствами беспроводной электронной почты BlackBerry, в настоящее время предлагает модели, которые действуют как мобильный телефон и обеспечивают функции электронной почты, мгновенного обмена сообщениями и поиска в World Wide Web. Цена 199,99 долл. является чрезвычайно конкурентной, однако недостатком этого устройства являются очень маленькие клавиши для ручного ввода информации.

Несмотря на столь острую конкуренцию, у компании *Sonic* есть возможность создать благоприятный имидж своего бренда и добиться его признания. Уникальное сочетание функций связи, развлечений и определения местоположения, а также возможность ввода речевых команд (что высвобождает пользователю руки) являются критической точкой дифференциации, обеспечивающей компании *Sonic* конкурентное преимущество. В табл. 2 представлена подборка конкурентных продуктов, относящихся к категории PDA, и цены этих продуктов.

ТАБЛИЦА 2. Подборка конкурентных продуктов, относящихся к категории PDA, и цены этих продуктов

Компания	Модель PDA	Функции	Цена, долл.
Palm	LifeDrive	Функции PDA, накопитель на жестком диске емкостью 4 Гбайт, соединения типа Wi-Fi и Bluetooth, возможность работы с цифровыми аудио- и видеофайлами, слот для дополнительной карты памяти, Palm OS; клавиатура отсутствует	499
Palm	Tungsten E2	Функции PDA, возможности беспроводной связи, цветной экран, соединение типа Bluetooth, Palm OS, стильный дизайн, слот для дополнительной карты памяти, батарея с длительным сроком службы	249
Dell Computer	Axim X30 312 МГц	Функции PDA, крупноформатный цветной экран, Microsoft OS, очень легкий и тонкий; возможности беспроводной связи не предусмотрены	199

Окончание табл. 2

Компания	Модель PDA	Функции	Цена, долл.
Research in Motion	BlackBerry 7100t	Функции PDA и мобильного телефона, заключенные в конструкции телефонного типа, функции поиска в World Wide Web и мгновенного обмена сообщениями, маленькие клавиши, соединение типа Bluetooth; очень легкий	199,99
Siemens	SX66	Функции PDA и мобильного телефона, выдвигающаяся клавиатура, операционная система Pocket PC, соединения типа Wi-Fi и Bluetooth; более крупный, чем многие из смарт-фонов	499,99

Обзор каналов распределения

Фирменные продукты компании *Sonic* планируется распределять посредством сети розничной торговли по всей территории Соединенных Штатов. К числу важнейших партнеров по каналу распределения относятся следующие.

- *Супермаркеты, специализирующиеся на продаже офисных товаров.* Компании *Office Max* и *Staples* будут заниматься продажей продуктов *Sonic* в своих магазинах, по каталогам и через Интернет.
- *Магазины, специализирующиеся на продаже компьютерной техники.* Продажей продуктов *Sonic* будет заниматься компания *CompUSA*.
- *Магазины, специализирующиеся на продаже электронной техники.* PDA, выпускаемые *Sonic*, будут продаваться компаниями *Circuit City* и *Best Buy*.
- *Компании, занимающиеся розничной торговлей в Интернете.* PDA, выпускаемые *Sonic*, будут продаваться компанией *Amazon.com*, которая за дополнительную плату предоставит компании *Sonic* заметное место на своей домашней странице на период выпуска первых партий PDA.

Несмотря на то что распределение PDA, выпускаемых компанией *Sonic*, поначалу будет ограничиваться лишь территорией Соединенных Штатов, *Sonic* планирует выйти со своими PDA на рынок Канады и других стран (согласно росту потребительского спроса на эти PDA). В первый год акцент будет сделан на мерах по стимулированию сбыта в сфере торговли.

Анализ сильных и слабых сторон, возможностей и угроз

У компании *Sonic* есть несколько важных сильных сторон, на основе которых она может строить свою деятельность, но основной слабой стороной компании является незначительная осведомленность потенциальных клиентов о бренде *Sonic*. Кроме того, компании еще не удалось сформировать у потенциальных клиентов благоприятный имидж *Sonic*. Главной возможностью, открывающейся перед *Sonic*,

является высокий спрос на мультимедийные PDA, которые обеспечивают ряд преимуществ, представляющих ценность для потенциальных клиентов. Главным из этих преимуществ является то, что, обладая подобным устройством, клиенту нет необходимости носить с собой несколько устройств, выполняющих разные функции. Кроме того, компания сталкивается с такими угрозами, как постоянно возрастающая конкуренция со стороны производителей потребительской электроники, а также влияние факторов, способствующих снижению цен. В табл. 3 перечислены основные сильные и слабые стороны, а также возможности и угрозы, с которыми сталкивается эта компания.

ТАБЛИЦА 3. Сильные и слабые стороны, возможности и угрозы компании Sonic

Сильные стороны	Слабые стороны
Новаторское сочетание функций в одном портативном устройстве с речевым управлением	Слабая осведомленность потенциальных клиентов о бренде <i>Sonic</i> и отсутствие четкого имиджа этой компании
Цена, выгодная для потребителя	Большой, чем у конкурирующих моделей, вес изделия <i>Sonic 1000</i>
Безопасность, обусловленная использованием операционной системы типа Linux	Угрозы
Возможности	Острая конкуренция
Повышенный спрос на мультимедийные модели, сочетающие в себе многие функции и обладающие многими преимуществами	
Меньшие технологические издержки	Действие факторов, способствующих снижению цен
	Весьма ограниченный жизненный цикл продукта

Сильные стороны

Компания *Sonic* может строить свою деятельность на основе трех важных сильных сторон.

1. *Новаторский продукт.* Изделие *Sonic 1000* сочетает в себе ряд возможностей, которые обычно реализуются в разных устройствах (в результате чего пользователю приходится носить с собой все эти устройства). В частности, *Sonic 1000* сочетает в себе функции мобильного телефона и беспроводной электронной почты, функцию GPS, а также хранение и воспроизведение аудио- и видеозаписей в цифровом формате, причем управление всеми этими функциями выполняется с помощью речевых команд, что освобождает пользователю руки.
2. *Безопасность.* PDA, выпускаемый компанией *Sonic*, использует операционную систему типа Linux, которая менее уязвима к хакерским атакам и прочим угрозам, таящим в себе опасность разрушения или хищения пользовательской информации.

3. *Цена.* PDA компании *Sonic* продается по более низкой цене, чем конкурирующие многофункциональные модели, ни одна из которых не обеспечивает такой совокупности возможностей, как у *Sonic 1000*. Все это обеспечивает компании *Sonic* важное преимущество в глазах пользователей, “чувствительных” к цене.

Слабые стороны

Ожидая выхода на рынок PDA с собственной моделью устройства и не давая опомниться текущим конкурентам, *Sonic* училась на успехах и ошибках своих будущих конкурентов. Несмотря на это у *Sonic* есть две основные слабые стороны.

1. *Слабая осведомленность потенциальных клиентов о бренде Sonic.* Компания *Sonic* еще не сформировала на рынке свой бренд и благоприятный для себя имидж, тогда как бренды *Palm* и остальных конкурентов уже получили прочное признание потребителей. Эту проблему компания намерена решить с помощью мер по стимулированию сбыта.
2. *Большой, чем у конкурирующих моделей, вес изделия Sonic 1000.* Изделие *Sonic 1000* обладает несколько большим весом, чем большинство конкурирующих моделей. Это вполне объяснимо, поскольку *Sonic 1000* выполняет больше функций; кроме того, в нем используется достаточно громоздкий накопитель на жестком диске. Чтобы устранить этот недостаток, компания намерена подчеркивать уникальное сочетание возможностей своего устройства и его сравнительно невысокую цену, т.е. два важных конкурентных преимущества.

Возможности

Компания *Sonic* может воспользоваться двумя важными возможностями, открывающимися для нее на рынке.

1. *Рост спроса на мультимедийные модели, сочетающие в себе многие функции.* Рынок мультимедийных, многофункциональных устройств растет гораздо быстрее, чем рынок устройств, выполняющих лишь какую-то одну функцию. Потенциальные клиенты уже привыкли видеть людей, пользующихся PDA у себя на работе или в учебном заведении, что “подстегивает” первичный спрос. Кроме того, клиенты, которые купили в свое время простые модели PDA, желают заменить их более совершенными.
2. *Меньшие технологические издержки.* Доступ к более совершенным технологиям сейчас можно получить с более низкими издержками, чем в прежние времена. Таким образом, компания *Sonic* может включить в свое устройство технически более совершенные функции по цене, которая обеспечивает покупателям добавленную стоимость, а компании — достойную прибыль.

Угрозы

Приступая к выпуску устройств *Sonic 1000*, компания сталкивается с тремя основными угрозами.

1. *Обострение конкуренции.* На американском рынке PDA появляется все больше компаний, которые предлагают модели PDA, обладающие некоторыми — но не всеми — возможностями и преимуществами, которые обеспечивает PDA, выпускаемый компанией *Sonic*. Следовательно, маркетинговые коммуникации *Sonic* должны сделать упор на четкой дифференциации этой компании и предлагаемой ею цене, которая обеспечивает покупателям добавленную стоимость.
2. *Действие факторов, способствующих снижению цен.* Возросшая конкуренция и стратегии увеличения доли рынка, принадлежащей компании, способствуют снижению цен. Тем не менее цель компании, заключающаяся в том, чтобы обеспечить себе 10-процентную прибыль на второй год продажи первоначальной модели, представляется вполне реалистичной, учитывая сравнительно невысокие нормы прибыли на рынке PDA.
3. *Весьма ограниченный жизненный цикл товара.* PDA достигли в своем жизненном цикле стадии зрелости быстрее, чем товары, производившиеся на основе более ранних технологий. Специалисты *Sonic* составляют особые планы для поддержания роста продаж путем добавления новых возможностей, ориентации на дополнительные сегменты рынка и корректировки цен.

Задачи и проблемы, которые предстоит решить компании

Компания поставила перед собой агрессивные, но вполне достижимые цели на первый и второй годы выхода на рынок PDA.

Задачи на первый год

В течение первого года продажи устройств *Sonic 1000* компания намерена обеспечить себе 3-процентную долю американского рынка PDA, продав на этом рынке 240 тысяч устройств *Sonic 1000*.

Задачи на второй год

Задачами компании на второй год являются обеспечение 6-процентной доли американского рынка PDA, что будет достигнуто за счет продажи двух моделей PDA, а также обеспечение безубыточности в самом начале этого периода.

Проблемы, которые предстоит решить компании

В связи с запуском указанного продукта в производство основной проблемой компании является способность создать благоприятный имидж своего бренда, увязанный с разумным позиционированием. Компании придется инвестировать в маркетинг значительные средства, чтобы сформировать яркий и запоминающийся имидж своего бренда, отражающий новаторство, качество и стоимость. Кроме того, компания должна систематически оценивать осведомленность потребителей о своем бренде и их реакцию на этот бренд, что позволит ей по мере необходимости корректировать свою маркетинговую деятельность.

Маркетинговая стратегия

Маркетинговая стратегия компании *Sonic* основывается на позиционировании товара с использованием его отличительных свойств. На потребительском рынке *Sonic* ориентируется, в первую очередь, на специалистов со средним и высоким уровнями доходов, которым необходимо универсальное портативное устройство, с помощью которого они могли бы координировать свои календарные планы, общаться с членами своей семьи и коллегами по работе, выбирать оптимальные маршруты во время поездок на автомобиле и развлекаться “на ходу”. Вторичным потребительским рынком для *Sonic* являются учащиеся средних школ, колледжей и университетов, которым необходимо какое-либо мультимедийное устройство. Этот сегмент рынка можно описать с помощью демографических характеристик потребителей — возраста (от 16 до 30 лет) и образовательного статуса.

На промышленном рынке компания ориентируется, в первую очередь, на средние и крупные корпорации, которые хотят помочь своим менеджерам и работникам поддерживать постоянную связь друг с другом, а также вводить или получать необходимые им данные, находясь за пределами своего офиса. Этот сегмент рынка состоит из компаний, годовой объем продаж которых превышает 25 млн. долл., а численность работников составляет не менее 100 человек. Вторичным промышленным рынком для *Sonic* являются предприниматели и владельцы небольших фирм. Кроме того, *Sonic* ориентируется на пользователей-медиков, которые хотели бы сократить объемы выполняемой ими “бумажной работы” и вести медицинские карточки своих пациентов электронным способом.

Позиционирование

С помощью дифференциации продукта компания позиционирует свою модель PDA как наиболее универсальную и удобную модель с разумной ценой, предназначенную как для индивидуального, так и для профессионального использования. Маркетинговая стратегия компании будет сфокусирована на дифференциации продукта *Sonic 1000* как универсального устройства, обеспечивающего функции связи, развлечений и обработки информации и высвобождающего пользователю руки.

Товарная стратегия

Устройство *Sonic 1000*, которое включает все функции, описанные ранее, в разделе “Обзор товара”, будет продаваться с гарантийным сроком, равным одному году. В течение следующего года компания приступит к выпуску более компактной и совершенной модели PDA (*Sonic 2000*). Формирование бренда *Sonic* является неотъемлемой составляющей товарной стратегии компании. Бренд *Sonic* и эмблема этой компании (ярко-желтая молния) будут наноситься на само изделие и его упаковку. Чтобы лучше закрепить бренд и эмблему *Sonic* в памяти потребителей, будет проведена начальная маркетинговая кампания, в ходе которой предполагается широкое использование этих элементов.

Ценовая стратегия

На начальном этапе устройства Sonic 1000 будут продаваться по 250 долл. в системе оптовой торговли и примерно по 350 долл. — в системе розничной торговли. Компания предполагает снизить цену этой первоначальной модели после расширения своей продуктовой линейки в результате запуска в производство новой модели — Sonic 2000, которая будет продаваться по 350 долл. в системе оптовой торговли. Эти цены отражают стратегию (1) привлечения желательных партнеров по каналу и (2) захвата определенной доли рынка у *Palm* и других “укоренившихся” конкурентов.

Стратегия распределения

Стратегия распределения компании заключается в использовании избирательного распределения, т.е. в сбыте PDA, выпускаемых компанией *Sonic*, посредством широко известных магазинов и компаний, занимающихся розничной продажей через Интернет. На протяжении первого года компания будет наращивать численность своих партнеров до тех пор, пока не будут охвачены все крупнейшие рынки Соединенных Штатов и пока данный продукт не будет включен в основные каталоги электронной техники и на Web-сайты. Кроме того, будет проанализирована возможность распределения PDA, выпускаемых компанией *Sonic*, посредством пунктов торговли мобильными телефонами, созданных ведущими операторами мобильной связи, такими как *Cingular Wireless*. Стремясь поддержать своих партнеров по каналу, *Sonic* будет предоставлять им демонстрационные продукты, рекламные листки с подробными техническими характеристиками своих продуктов, а также цветные фотографии и видеоматериалы, демонстрирующие возможности PDA, выпускаемых компанией *Sonic*. Кроме того, компания будет предоставлять определенные льготы компаниям розничной торговли, которые закупают большие партии изделий *Sonic*.

Стратегия маркетинговых коммуникаций

Объединяя все послания во всех средствах массовой информации, компания будет закреплять в сознании потребителей имидж своего бренда и узловые моменты дифференциации своего продукта. Исследования моделей использования тех или иных средств массовой информации помогут рекламному агентству, услугами которого пользуется компания *Sonic*, выбрать подходящие средства массовой информации и график размещения в них рекламы, что даст возможность “выйти” на потенциальных клиентов до и во время начальной стадии выпуска продукта. Впоследствии реклама будет размещаться по методу “пульсирования” с целью поддержания осведомленности потребителей о бренде компании и доведения до их сведения тех или иных посланий, связанных с дифференциацией товара. Кроме того, рекламное агентство будет координировать действия в сфере “паблик рилейшенз”, направленные на формирование благоприятного имиджа бренда *Sonic* и поддержку соответствующего послания, связанного с дифференциацией продукта. Чтобы привлечь внимание потенциальных клиентов и стимулировать покупки, компания будет предлагать в качестве “поощрения с ограниченным сроком действия” кожаный

кейс. С целью привлечения, удержания и мотивации партнеров по каналу в ходе реализации стратегии “проталкивания” компания намерена использовать мероприятия по стимулированию сбыта в сфере розничной торговли и персональные продажи. До тех пор, пока бренд *Sonic* не будет сформирован в достаточной степени, маркетинговые коммуникации компании будут стимулировать покупки посредством партнеров в каналах распределения, а не посредством Web-сайта *Sonic*.

Маркетинговые исследования

С помощью маркетинговых исследований *Sonic* выявляет конкретные характеристики и преимущества, представляющие особую ценность для целевых сегментов рынка, выбранных этой компанией. Информация, полученная в результате рыночного тестирования товара, опросов и проведения фокус-групп, поможет компании разработать новую модель PDA — *Sonic 2000*. Компания также анализирует отношение клиентов к конкурирующим брендам и товарам. Исследования осведомленности потребителей о бренде *Sonic* помогут компании определить экономическую целесообразность и эффективность своих посланий и используемых средств массовой информации. Наконец, компания будет изучать степень удовлетворенности клиентов, определяя таким образом реакцию рынка на свои продукты.

Организация маркетинга

Вице-президент *Sonic* по маркетингу Джейн Мелоди (Jane Melodie) полностью отвечает за всю маркетинговую деятельность своей компании. На рис. 1 представлена структура маркетингового подразделения, состоящего из восьми сотрудников. Для проведения общенациональных кампаний по продаже своей продукции, осуществления мероприятий по стимулированию сбыта, а также деятельности, связанной с “паблик рилейшенз”, *Sonic* воспользовалась услугами агентства *Worldwide Marketing*.

Деятельность

Начало выпуска *Sonic 1000* намечено на февраль. Ниже приведено краткое изложение деятельности компании на протяжении первых шести месяцев следующего года для достижения поставленных целей.

Январь

Чтобы проинформировать своих дилеров и вызвать повышенный интерес потребителей к началу выпуска своего нового продукта, намеченному на февраль, *Sonic* инициирует кампанию по стимулированию сбыта в сфере розничной торговли. В рамках своей стратегии “паблик рилейшенз” *Sonic* намерена представить свой новый продукт на крупнейших выставках потребительской электроники, широко осветить в World Wide Web начало выпуска этого продукта, а также предоставить его образцы избранным обозревателям новой продукции, лидерам мнений и знаменитостям. Инструкторы *Sonic* будут работать со сбытовым персоналом крупнейших

сетей розничной торговли, разъясняя им технические характеристики устройства Sonic 1000, его возможности, выгоды, получаемые потребителем в результате использования этого устройства, и его конкурентные преимущества.

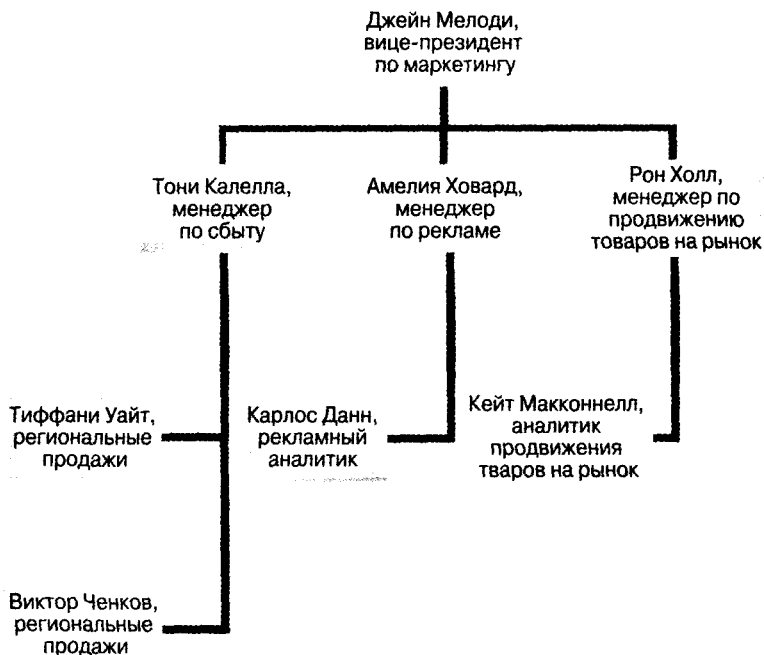


Рис. 1. Структура маркетингового подразделения

Февраль

Sonic приступит к реализации рекламной кампании, ориентированной на специалистов и индивидуальных потребителей, в печатных средствах массовой информации, на радио и в Интернете. Эта кампания должна продемонстрировать, как много функций может выполнять PDA Sonic 1000, и акцентировать внимание потенциальных клиентов на удобстве, которое обеспечивает универсальное и мощное портативное устройство. Эта мультимедийная кампания будет поддерживаться подпиской в пунктах продажи, а также специальными программами, рассчитанными только на Интернет.

Март

По мере развертывания мультимедийной рекламной кампании Sonic будет подключать другие тактические приемы, например мероприятия по стимулированию сбыта, ориентированные на потребителей, такие как вручение поощрительных подарков — кожаных кейсов — каждому, кто купил PDA Sonic 1000. Кроме того, Sonic будет оказывать компаниям розничной торговли поддержку, рассылая им новые рекламные материалы, предназначенные для использования в пунктах продажи.

Апрель

Компания будет проводить среди организаций розничной торговли и индивидуальных продавцов PDA Sonic 1000 конкурс. Те из них, кто продадут наибольшее количество устройств Sonic 1000, получат ценные призы.

Май

В этом месяце *Sonic* планирует начать новую общенациональную рекламную кампанию. В радиорекламе будут звучать голоса знаменитостей, отдающих команды своим PDA Sonic 1000 на выполнение таких функций, как инициализация телефонного звонка, передача сообщения по электронной почте, воспроизведение какой-либо песни или видеоролика и т.п. В рекламе, размещенной в печатных средствах массовой информации, эти же знаменитости будут держать в руках свои PDA Sonic 1000.

Июнь

В радиорекламу PDA Sonic 1000 будет добавлен новый штрих — потребителям посоветуют приобрести это устройство в качестве подарка своим детям по случаю окончания школы. Кроме того, компания представит устройство Sonic 1000 на популярной выставке электронной техники, проводимой каждые полгода, и снабдит своих партнеров по каналу материалами, в которых сравниваются технические характеристики PDA, выпускаемых конкурирующими фирмами. Эти материалы можно использовать в качестве вспомогательного инструмента продаж. Кроме того, компания подытожит и проанализирует результаты опросов, касающихся удовлетворенности клиентов. Эти результаты можно использовать для проведения будущих рекламных кампаний, а также в качестве информации для обратной связи при разработке новых продуктов и осуществлении маркетинговой деятельности.

Бюджеты

Совокупный доход от продажи устройств Sonic 1000 за первый год планируется на уровне 60 млн. долл. (при средней оптовой цене, равной 250 долл. за одно изделие, и переменных затратах на одно изделие, составляющих 150 долл., в случае, если объем продаж в натуральном выражении составит 240 тысяч изделий). По оценкам компании, величина убытков за первый год не должна превысить 10 млн. долл. (для модели Sonic 1000). Расчет точки безубыточности показывает, что производство модели Sonic 1000 станет рентабельным после того, как объем продаж в натуральном выражении превысит 267 500 изделий. Это должно произойти примерно в начале второго года выпуска данного продукта. Выполненный специалистами компании анализ безубыточности первого продукта PDA базируется на том, что доходы от оптовой продажи каждого изделия составляют 250 долл., переменные затраты на одно изделие — 150 долл., а оценочная величина постоянных издержек за первый год — 26 750 000 долл. Приняв за основу эти допущения, вычисляем безубыточность:

$$26\,750\,000 \text{ долл.} \div (250 \text{ долл.} - 150 \text{ долл.}) = 267\,500 \text{ изделий}$$

Механизмы контроля

Компания намеревается использовать жесткие механизмы контроля, которые позволят ей четко отслеживать качество своей продукции и степень удовлетворенности клиентов уровнем их обслуживания. Это предоставит компании возможность очень быстро реагировать на любые возникшие проблемы и своевременно их устранять. К другим сигналам раннего предупреждения, которые будут отслеживаться с целью выявления признаков существенного отклонения от плана, относятся объемы ежемесячных продаж (с разбивкой по сегментам и каналам распределения) и величины ежемесячных расходов. Учитывая значительную изменчивость рынка PDA, компания разрабатывает планы на случай возникновения непредвиденных обстоятельств. В этих планах предусматриваются способы реагирования на быстро меняющееся окружение компании, например на появление новых технологий и новых конкурентов.

Источники. Исходная информация и данные о рынке PDA заимствованы из следующих публикаций: *Sascha Segan*. A New Driving Force in PDAs // PC Magazine, July 2005, p. 40; *Sascha Segan*. Wi-Fi Phone Gets You Connected // PC Magazine, June 7, 2005, p. 58; *Pui-Wing Tam*. The Hand-Helds Strike Back // Wall Street Journal, May 18, 2005, p. D1, D6; *Writing Handhelds* // Business Week, June 6, 2005, p. 48; *Our Top PDAs and Phones* // PC Magazine, June 28, 2005, p. 45; *Mike Musgrove*. Sony Pulling Handheld from U.S. Market // Washington Post, June 2, 2004, p. E1; *Michael V. Copeland, Om Malik, and Rafe Needleman*, "The Next Big Thing", *Business 2.0*, July 2003, p. 62-69.

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Количественные оценки в маркетинге

Вы, очевидно, обратили внимание, что в этой книге не рассматривалась одна важная тема — вычисления, используемые в маркетинге. Принятие многих важных маркетинговых решений зачастую требует расчета цен, объемов продаж, а также определения различных коэффициентов. В этом приложении мы рассмотрим три ключевые области, в которых применяются маркетинговые вычисления, — составление *отчетов о результатах хозяйственной деятельности*, расчет *аналитических коэффициентов*, а также расчет *наценок и скидок*.

Отчет о результатах хозяйственной деятельности

Отчет о результатах хозяйственной деятельности и балансовый отчет — это два важнейших документа в деятельности компаний. Балансовый отчет содержит сведения об активах, денежных обязательствах и собственном капитале компании. С точки зрения содержания маркетинговой информации более ценным представляется отчет о результатах хозяйственной деятельности (который также называется отчетом о прибылях и убытках или декларацией о доходах). Он дает представление об объемах продаж компании, себестоимости реализованной продукции и издержках за определенный период. Сравнивая отчеты о результатах хозяйственной деятельности за разные периоды, компания выявляет благоприятные либо неблагоприятные тенденции и принимает решение прибегнуть к соответствующим мерам.

В табл. 1 показан отчет о результатах хозяйственной деятельности магазина готовой одежды *Dale Parsons Man's Wear* в одном из городов Среднего Запада. Это отчет розничного торговца; отчет о результатах хозяйственной деятельности производителя выглядит несколько по-иному. В частности, вместо раздела "Себестоимость реализованной продукции" в нем будет раздел "Себестоимость выпущенной продукции".

Объем продаж-нетто	300 тыс. долл.
Себестоимость реализованных товаров	-175 тыс. долл.
Валовая прибыль	125 тыс. долл.
Издержки	-100 тыс. долл.
Чистая прибыль	25 тыс. долл.

В первой части отчета о результатах хозяйственной деятельности указана выручка, которую *Parsons* получил за проданные товары в течение года. Данные об объемах продаж представлены в трех вариантах: *валовой объем продаж, возврат и скидки и объем продаж-нетто*. Валовой объем продаж — это общая сумма денег, полученная от покупателей за товары, проданные магазином *Parsons* на протяжении года. Как это иногда бывает, некоторые покупатели возвращают купленные товары, потому что обнаружили в них дефекты, или просто потому, что передумали. Если при возвращении товара покупателю возмещается вся сумма или предоставляется другой товар на такую же сумму, это называется *возврат*. Иногда покупатель соглашается оставить у себя купленный товар, который его не совсем устраивает, но при условии, что магазин снизит его цену. В этом случае речь идет о *скидке*. Вычитая сумму возвратов и скидок из валового объема продаж, мы получим объем продаж-нетто — то, что *Parsons* получил за год в виде выручки за проданный товар.

Валовой объем продаж	325 тыс. долл.
Возврат и скидки	-25 тыс. долл.
Объем продаж-нетто	300 тыс. долл.

ТАБЛИЦА 1. Отчет о результатах хозяйственной деятельности магазина *Dale Parsons Men's Wear* (данные по итогам года на 31 декабря 2000 года; тыс. долл.)

Валовой объем продаж		325	
Минус: возврат и скидка		25	
Объем продаж-нетто			
Себестоимость реализованной продукции		300	
Стоимость товарных запасов на начало года		60	
Общий объем закупок в течение года	165		
Минус полученные скидки	15		
Чистый объем закупок	150		
Плюс транспортные расходы	10		
Себестоимость доставленных товаров		160	
Общая себестоимость товаров, предлагаемых на продажу		220	
Минус себестоимость товарных остатков на конец года		45	
Себестоимость реализованной продукции			175
Валовая прибыль			125
Издержки			
Издержки реализации			
Организация сбыта, заработная плата, комиссионные	40		
Реклама	5		
Доставка товаров клиентам	5		
Итого (общая сумма издержек реализации)		50	
Накладные расходы			
Зарплата менеджерам офиса	20		
Канцелярские принадлежности	5		
Разное (услуги внешних консультантов)	5		
Итого (накладных расходов)		30	
Общешфирменные издержки			
Арендная плата	10		
Плата за отопление, электроэнергию, телефон	5		
Разное (страховка, амортизационные отчисления)	5		
Итого (общешфирменных издержек)		20	
Валовые издержки			100
Чистая прибыль			25

Во второй части отчета о результатах хозяйственной деятельности указана сумма, полученная в виде дохода от продаж, оставшаяся у *Dale Parsons* после приобретения товаров. Сначала указаны товарные запасы на начало года. В течение года *Parsons* приобрел костюмов, брюк, рубашек, галстуков, джинсов и прочей мужской одежды на сумму 165 тыс. долл. Поставщики предоставили магазину скидку на 15 тыс. долл., так что расходы на закупку составили в чистом виде 150 тыс. долл. Поскольку магазин находится вдали от традиционных маршрутов доставки, *Parsons* пришлось заплатить дополнительно 10 тыс. долл. за то, чтобы поставщики доста-

вили товар в магазин; следовательно, покупка товара в целом обошлась компании в 160 тыс. долл. Прибавив эти данные к сумме товарных запасов на начало года, получим общую себестоимость товаров — 220 тыс. долл. Из этой цифры затем вычитается сумма товарных запасов на конец года в магазине *Dale Parsons*; так получается себестоимость реализованной продукции — 175 тыс. долл. Теперь следует выполнить еще некоторые расчеты, чтобы показать, из чего состоит себестоимость реализованной продукции.

Стоимость товарных запасов на начало года	60 тыс. долл.
Сумма закупок-нетто, проведенных в течение года	+150 тыс. долл.
Дополнительные издержки по закупкам	+10 тыс. долл.
Общая себестоимость товаров, предназначенных для продажи в течение года	220 тыс. долл.
Стоимость товарных запасов на конец года	−45 тыс. долл.
Себестоимость фактически проданных товаров	175 тыс. долл.

Разница между суммой, выплаченной *Parsons* за приобретенные товары (175 тыс. долл.), и суммой, вырученной от продажи товаров (300 тыс. долл.), называется **валовой прибылью** (125 тыс. долл.).

Чтобы определить “чистую” прибыль, полученную *Parsons* в конце года, необходимо вычесть из валовой прибыли издержки на ведение бизнеса. *Издержки реализации* включают в себя зарплату двух продавцов, рекламу в местной газете и на радио, а также стоимость доставки товаров покупателям после устранения дефектов или в случае замены купленного товара. Издержки реализации составили 50 тыс. долл. в год. *Издержки на административно-хозяйственные нужды (накладные расходы)* включают в себя зарплату менеджера офиса, расходы на канцелярские принадлежности (в том числе визитные карточки), а также прочие расходы, в частности на аудит, проведенный внешним консультантом. Расходы на административно-хозяйственные нужды составили в 2000 году 30 тыс. долл. Наконец, имеются общефирменные издержки — арендная плата, оплата коммунальных услуг, страховка, амортизационные отчисления; их сумма равняется 20 тыс. долл. Общефирменные расходы составили, таким образом, 100 тыс. долл. в год. Вычитая общефирменные расходы (100 тыс. долл.) из валовой прибыли (125 тыс. долл.), получаем чистую прибыль — 25 тыс. долл. Именно столько заработал магазин *Dale Parsons* в 2000 году.

Аналитические коэффициенты

В отчете о результатах хозяйственной деятельности приведены данные, которые позволяют рассчитать ряд весьма важных соотношений (коэффициентов). Обычно они называются **операционными коэффициентами**. Это соотношения между определенными показателями отчета о результатах хозяйственной деятельности и чистой прибылью. С помощью этих показателей маркетологи сравнивают эффективность деятельности компании в разные годы (а также с общими показателями

по отрасли или с показателями конкурирующих компаний за тот же год). Среди наиболее часто используемых показателей — *доля валовой прибыли, доля чистой прибыли, доля эксплуатационных расходов, доля возвратов и скидок.*

Коэффициент	Формула	Расчет по табл. 1, тыс. долл.
Доля валовой прибыли	Валовая прибыль/Объем продаж-нетто	125/300 = 42%
Доля чистой прибыли	Чистая прибыль/Объем продаж-нетто	25/300 000 долл. = 8%
Доля эксплуатационных расходов	Общешфирменные расходы/Объем продаж-нетто	100/300 = 33%
Доля возвратов и скидок	Возвраты и скидки/Объем продаж-нетто	25/300 = 8%

Еще один полезный коэффициент — *скорость оборота товарных запасов*, называемый также *оборотчиваемостью товарных запасов*. Скорость оборота товарных запасов показывает, сколько раз компания возобновляла свои товарно-материальные запасы за определенный период (обычно за год). Этот показатель можно рассчитывать на основе себестоимости реализованной продукции, отпускной цены или количества проданных товаров. Вот приблизительная формула расчета.

Скорость оборота товарных запасов = себестоимость реализованной продукции / себестоимость усредненного товарного запаса

Или

Скорость оборота товарных запасов = отпускная цена проданных товаров / средняя отпускная цена товарных запасов

Или

Скорость оборота товарных запасов = количество проданных единиц товара / средний размер товарного запаса в натуральном выражении

Попробуем рассчитать скорость оборота товарных запасов в магазине *Dale Parsons Men's Wear* с помощью первой формулы.

$$175\ 000\ \text{долл.} / (60\ 000\ \text{долл.} + 45\ 000\ \text{долл.}) / 2 = 175\ 000\ \text{долл.} / 52\ 500\ \text{долл.} = 3,3$$

Таким образом, товарный запас магазина *Parsons* в 2000 году обновлялся 3,3 раза. Принято считать, что чем выше скорость оборота товарных запасов, тем эффективнее действует менеджмент и тем прибыльнее деятельность компании.

Коэффициент доходности инвестиций (прибыль на инвестированный капитал), или **КДИ**, часто используется для измерения эффективности менеджмента. Для его определения используются данные из отчета о результатах хозяйственной деятельности и бухгалтерского баланса. Обычно КДИ определяется по следующей формуле.

$$\text{КДИ} = \text{чистая прибыль} / \text{объем продаж} \times \text{объем продаж} / \text{сумма инвестиций}$$

Вероятно, эта формула вызывает у вас два вопроса. Зачем использовать двухступенчатую процедуру расчета, если КДИ можно рассчитать простым делением

чистой прибыли на инвестированный капитал? И что подразумевается под термином “инвестиции”?

Чтобы ответить на эти вопросы, рассмотрим подробно все составляющие формулы расчета КДИ. Предположим, что магазин *Dale Parsons Men's Wear* вложил в развитие своего бизнеса 150 тыс. долл. Тогда КДИ можно рассчитать следующим образом.

$$\text{КДИ} = 25\,000 \text{ долл. (чистая прибыль)} / 300\,000 \text{ долл. (объем продаж)} \times 300\,000 \text{ долл. (объем продаж)} / 150\,000 \text{ долл. (инвестированный капитал)} = 8,3\% \times 2 = 16,6\%$$

Теперь предположим, что *Parsons* удалось увеличить свою долю рынка. Тогда магазин может получить такой же КДИ, поскольку его объем продаж удвоился, хотя прибыль в долларах и инвестированный капитал остались прежними (принимая более низкую норму прибыли, чтобы получить более высокую скорость оборота товарных запасов и долю рынка).

$$\text{КДИ} = 25\,000 \text{ долл. (чистая прибыль)} / 600\,000 \text{ долл. (объем продаж)} \times 600\,000 \text{ долл. (объем продаж)} / 150\,000 \text{ долл. (инвестированный капитал)} = 4,16\% \times 4 = 16,6\%$$

Parsons может увеличить свой КДИ за счет увеличения объема чистой прибыли, снижая цены и проводя более эффективную маркетинговую политику.

$$\text{КДИ} = 50\,000 \text{ долл. (чистая прибыль)} / 300\,000 \text{ долл. (объем продаж)} \times 300\,000 \text{ долл. (объем продаж)} / 150\,000 \text{ долл. (инвестированный капитал)} = 16,6 \times 2 = 33,2\%$$

Еще один путь повышения КДИ — найти способ достижения такого же уровня продаж и прибыли при сокращении инвестиций (например, за счет уменьшения размера среднего товарного запаса *Parsons*).

$$\text{КДИ} = 25\,000 \text{ долл. (чистая прибыль)} / 300\,000 \text{ долл. (объем продаж)} \times 300\,000 \text{ долл. (объем продаж)} / 75\,000 \text{ долл. (инвестированный капитал)} = 8,3\% \times 4 = 33,2\%$$

Что означает в формуле расчета КДИ термин “инвестированный капитал”? Инвестициями часто называют все активы компании. Однако сегодня многие аналитики используют другие показатели измерения прибыли от использования активов, в частности *прибыль на стоимость чистых активов, доходность акционерного капитала, доходность оборотного капитала*. Поскольку инвестиции измеряются в определенное время, мы обычно рассчитываем КДИ как средний показатель инвестированного капитала между двумя периодами (например, между 1 января и 31 декабря одного и того же года). Мы также можем рассчитать КДИ как “внутреннюю норму прибыли” с помощью анализа будущих поступлений наличными, используя метод дисконтирования (более подробно об этой технологии можно прочитать в учебниках по финансам). Цель использования всех этих методик — определить, насколько эффективно компания использует свои ресурсы. При росте инфляции, ужесточении конкуренции и увеличении стоимости капитала эти показатели становятся очень важными индикаторами эффективности маркетинга и всей работы компании.

Наценки и скидки

Розничные и оптовые торговцы должны понимать, что означают наценки и скидки. Чтобы удержаться на плаву, они должны получать прибыль, а прибыль очень сильно зависит от величины наценок и скидок. Скидки и наценки выражаются в процентах.

Существует два способа расчета наценки — на базе себестоимости и на базе отпускной цены.

Процент наценки на базе себестоимости = наценка в денежном выражении / себестоимость

Процент наценки на базе отпускной цены = наценка в денежном выражении / отпускная цена

Руководству *Dale Parsons* необходимо решить, какой метод выбрать. Если *Parsons* покупает рубашки по 15 долл. за штуку и хочет сделать наценку в размере 10 долл., то процент наценки на базе себестоимости будет равен 10 долл. / 15 долл. = 67,7%. Если *Parsons* делает наценку исходя из отпускной цены, то процент наценки равен 10 долл. / 25 долл. = 40%. При определении процента наценки большинство розничных торговцев используют в качестве базы отпускную цену, а не себестоимость.

Предположим, *Parsons* знает себестоимость (12 долл.) мужского галстука и желаемый процент наценки (25%) на это изделие. Вот по какой формуле будет рассчитываться отпускная цена.

Отпускная цена = себестоимость / 1 – наценка

Отпускная цена = 12 долл. / 0,75 долл. = 16 долл.

Когда товар проходит по каналам сбыта, каждый участник системы сбыта, прежде чем продать товар следующему участнику, добавляет свою наценку. Вот как выглядит “цепочка наценок” костюма, который *Parsons* продает потребителю за 200 долл.

		Сумма, долл.	% отпускной цены
Производитель	Себестоимость	108	90
	Наценка	12	10
	Отпускная цена	120	100
Оптовый торговец	Себестоимость	120	80
	Наценка	30	20
	Отпускная цена	150	100
Розничный торговец	Себестоимость	150	75
	Наценка	50	25
	Отпускная цена	200	100

Розничный торговец, назначая наценку в размере 25%, не обязательно получает прибыль, которая больше прибыли производителя, назначающего наценку величиной 10%. Прибыль зависит и от того, сколько единиц товара с таким размером при-

были может быть продано (скорость оборота товарных запасов), и от эффективности деятельности компании (величина издержек и т.п.).

Иногда розничный торговец решает пересчитать наценку, базирующуюся на отпускной цене, в наценку, базирующуюся на себестоимости, и наоборот. Это можно сделать с помощью таких формул.

Процент наценки на базе отпускной цены = процент наценки на базе себестоимости / 100% + процент наценки на базе отпускной цены

Процент наценки на базе себестоимости = процент наценки на базе отпускной цены / 100% – процент наценки на базе отпускной цены

Предположим, *Parsons* обнаружил, что его конкурент использует наценку в размере 30% на базе себестоимости, и хочет узнать, чему равна эта наценка на базе отпускной цены. Это можно сделать следующим образом.

$$30 / 100 + 30 = 30 / 130 = 23\%$$

Поскольку *Parsons* использует 25%-ную наценку на базе отпускной цены на свои костюмы, ясно, что эта наценка вполне сопоставима с наценкой, применяемой конкурентом.

Лето подходит к концу, а на складе *Parsons* еще остались легкие летние брюки. Руководство магазина принимает решение о назначении скидок, уменьшая первоначальную отпускную цену. Весной магазин закупил 20 пар брюк по 10 долл., из которых было продано 10 пар по 20 долл. Магазин снижает цену на брюки до 15 долл. за пару и продает еще 5 пар. Процент скидки можно рассчитать следующим образом.

Процент скидки = скидка в денежном выражении / объем продаж-нетто

Скидка в денежном выражении равна 25 долл. (5 пар по 5 долл.), а объем продаж-нетто составил 275 долл. (10 пар по 20 долл. + 5 пар по 15 долл.). Процент скидки, таким образом, равен 25 долл. / 275 долл. = 9%.

Крупные розничные торговцы обычно рассчитывают процент скидок по каждому отделу, а не по единицам товара. Эти процентные показатели позволяют оценить эффективность маркетинговой деятельности каждого отдела; их можно рассчитать для разных периодов и сравнить. С помощью процента скидок можно также сравнить активность покупателей и продавцов разных отделов магазина.

ПРИЛОЖЕНИЕ 3

Карьера в маркетинге

Теперь, изучив курс маркетинга, вы имеете общее представление об этой дисциплине. Возможно, у вас появилось желание избрать карьеру маркетолога, поскольку это чрезвычайно интересная профессия, которая требует творческого подхода, умения решать нестандартные задачи, навыков общения и работы с людьми; помимо всего прочего, это еще и весьма перспективный вид деятельности, в котором можно много достичь. Но вы пока еще не решили, какое именно направление маркетинга избрать, ведь маркетинг охватывает довольно широкий круг занятий и предлагает самые разные виды работ. Настоящее приложение поможет вам определить, какое направление маркетинга лучше всего соответствует вашим профессиональным навыкам и интересам. Здесь рассказывается еще и о том, как лучше искать работу, чтобы получить то место, на которое вы рассчитываете, а также о возможностях роста в разных направлениях маркетинга. К тому же в этом приложении вы найдете иную полезную информацию.

Карьера в современном маркетинге

Расцвет маркетинга начался в 1990-е годы, а сегодня почти треть всех американцев выполняет работу, так или иначе связанную с маркетингом. С наступлением XXI века спрос на специалистов-маркетологов, очевидно, повысится. В разных компаниях маркетологам платят по-разному; размер жалованья зависит от профиля компании, занимаемой должности, места расположения компании, к тому же ставки оплаты труда постоянно меняются. В целом начальная зарплата, которую получает маркетолог-новичок, лишь немногим ниже зарплаты, которая назначается инженерам, и, безусловно, выше зарплаты экономиста, финансиста, бухгалтера, специалиста по ведению бизнеса или представителя гуманитарных профессий. Более того, если вы сразу же проявите соответствующие качества, вас ждет быстрое повышение как в должности, так и в зарплате. К тому же изучение потребителя и товара, которым вы должны заниматься по должности, обеспечивает прекрасную подготовку по менеджменту. В одном из последних исследований, проведенных компанией по подготовке и повышению квалификации руководителей и специалистов, установлено, что из отделов маркетинга выходит гораздо больше преуспевающих руководителей, чем из иных функциональных подразделений компаний.

Общие тенденции в маркетинге

Собираясь искать работу маркетолога, обдумайте следующие факторы и тенденции, которые меняют сегодня мир маркетинга.

- *Технологии.* Новые технологии изменяют методы работы маркетолога. Например, использование штрих-кодов позволяет почти мгновенно провести инвентаризацию розничных товаров. Компьютерные программы для обучения маркетологов, прогнозирования и иных целей меняют способы продвижения товара на рынок. Интернет создает новые виды работ и выдвигает новые требования к подбору сотрудников на должность маркетолога. В качестве примера можно рассмотреть стремительное развитие нового вида маркетинга — медиамаркетинга (т.е. маркетинга средств массовой информации). Хотя рекламные компании по-прежнему нанимают “специалистов общего профиля” для работы с рекламодателями, само название этой должности приобрело новое значение — ответственные за работу с рекламодателями должны обладать сегодня знаниями как общего, так и специализированного характера.
- *Изменение демографических характеристик персонала.* Продолжает расти количество женщин и представителей различных меньшинств, работающих в сфере маркетинга. Раньше женщины занимались в основном розничной торговлей. Сегодня и женщины, и представители национальных меньшинств работают в разных отраслях экономики. Их становится все больше и в маркетинге. В частности, среди специалистов по медиамаркетингу женщин уже почти в два раза больше, чем мужчин. С усилением глобализации маркетинга различные тенденции в изменении социально-демографических характеристик маркетологов будут усиливаться, открывая новые возможности людям с разными способностями и наклонностями.

- **Глобализация.** Такие компании, как *Coca-Cola*, *McDonald's*, *MTV* и *Procter & Gamble*, стали транснациональными: их офисы и производственные мощности размещаются в десятках разных стран. И это неудивительно, ведь эти и многие другие компании зачастую получают большую часть прибыли за пределами США. Кроме того, международным маркетингом занимаются не только крупные компании. На глобальный уровень выходят и довольно мелкие организации. Развитие глобальных рынков расширяет рамки профессиональных возможностей. Глобализация бизнеса означает также, что маркетинг XXI века потребует от маркетолога более глубоких знаний различных культур и языков, новых навыков общения с людьми.
- **Некоммерческие организации.** Все чаще колледжи, музеи, картинные галереи, выставочные залы, библиотеки, больницы и прочие некоммерческие организации сталкиваются с необходимостью эффективного маркетинга для привлечения внимания “потребителя” к их “товарам” и услугам. Поэтому в этих организациях появились новые должности — директор по маркетингу или вице-президент по маркетингу; иногда эти организации привлекают независимых маркетологов.

Поиск работы в мире современного маркетинга

Чтобы найти хорошую работу и удержаться на ней, следует воспользоваться почерпнутыми из этой книги знаниями, особенно теми, которые касаются маркетингового анализа и планирования. Для начала попробуйте применить эти знания для поиска работы.

1. Оцените свои профессиональные возможности и найдите консультационный центр по вопросам выбора профессии.
2. Изучите должностные обязанности специалистов различного профиля.
3. Сформулируйте цель поиска работы.
4. Изучите рынок труда и оцените предложения.
5. Разработайте стратегию поиска работы.
6. Подготовьте резюме.
7. Составьте сопроводительное письмо и подготовьте все необходимые документы.
8. Сходите на интервью с потенциальным работодателем.
9. Сделайте все, что необходимо сделать после интервью.

Оценка профессиональных возможностей и консультация по выбору профессии

Если вы не можете решить, какое направление маркетинга вам подходит больше других, попробуйте проанализировать свои возможности или обратитесь за кон-

сультацией по выбору профессии к специалистам. В процессе самооценки вы должны честно и объективно оценить свои склонности и сильные и слабые стороны. Что вы делаете особенно хорошо (т.е. какие профессиональные навыки развиты у вас лучше всего и больше всего вам нравятся) и что — хуже? Что вас интересует больше всего? Чем вы отличаетесь от прочих претендентов на должность в маркетинге? Ответы на эти вопросы подскажут вам, в каком направлении маркетинга вы можете преуспеть, а какого лучше избегать. Полезные рекомендации по вопросам оценки своих профессиональных возможностей можно найти в специальных книгах и на соответствующих сайтах. Получить консультацию по выбору профессии, пройти соответствующие тесты и зарегистрироваться на бирже труда часто можно по месту учебы — в колледже или университете.

Описание должностных обязанностей

После того как вы оценили свои профессиональные навыки, интересы и стремления, выясните, какая должность в отделе маркетинга вам больше всего подойдет. Описание профессиональных обязанностей и уровня квалификации, требуемого для получения той или иной должности, можно найти в специальных справочных изданиях. Здесь же иногда содержится информация о количестве рабочих мест по некоторым специальностям, о возможностях служебного роста и примерном уровне зарплаты.

Ваш начальный список желательных должностей должен быть максимально обширным и даже избыточным. Постарайтесь предусмотреть все способы достижения своих целей. Например, если вы хотите сделать карьеру менеджера по маркетингу, обдумайте работу как в общественном, так и частном секторах, в местных и общенациональных компаниях. В начале карьеры вы можете попробовать самые разные варианты, а затем, накопив опыт, сосредоточить усилия на определенной отрасли и направлении деятельности, составив список своих ключевых целей и использовав его в качестве руководства при выборе работы. В ваш список могут войти такие варианты, как, например, “работа в молодой компании недалеко от большого города, на Западном побережье, связанная с планированием нового товара, желательно, чтобы компания занималась разработкой компьютерных программ” и пр.

Изучение рынка труда и оценка предложений

На этом этапе необходимо исследовать рынок труда и выяснить, какие должности и в каких компаниях предлагаются. Вовсе необязательно делать это в одиночку. В качестве помощника могут выступить следующие организации.

Бюро по трудоустройству учебного заведения

Очень удобно начать с Бюро по трудоустройству в вашем учебном заведении. Эти бюро располагают данными не только о наличии вакансий по профилю вашего образования, но и о точных требованиях работодателей к соискателям конкретных вакансий, которые ищут выпускников высших учебных заведений на низшие долж-

ности, а также о вакансиях для работников с опытом работы или научными степенями. Все чаще школы бизнеса и хорошо известные университеты создают собственные сайты, на которых размещают информацию от потенциальных работодателей.

Кроме того, узнать дополнительные сведения об интересующей вас компании можно, обратившись к специализированным журналам, годовым отчетам этой компании, справочникам по бизнесу, к преподавателям, консультантам по выбору профессии и пр. Попробуйте оценить потенциал развития компании и увеличения прибыли, перспективы продвижения по службе, уровень оплаты труда, начальные должности, время, которое придется затрачивать на дорогу, и прочие важные для вас аспекты.

Ярмарки вакансий

Центры занятости колледжей в сотрудничестве с агентами по найму кадров различных компаний часто организуют для студентов университетов ярмарки вакансий. Узнать о ближайших мероприятиях такого рода в вашем регионе вы также можете с помощью Интернета.

Друзья и знакомые, справочник “Желтые страницы”

Один из самых верных способов найти работу маркетолога — попросить своих знакомых, родственников, соседей, служащих Центра занятости помочь вам в ваших поисках. По оценкам специалистов, около 33% ищущих работу находят ее по подсказке или рекомендации своих близких. Главное при таком подходе — оповестить о своем стремлении найти работу маркетолога как можно больше людей, буквально всех и каждого.

Телефонный справочник “Желтые страницы” — еще один помощник в поисках работы. Выберите компании, которые соответствуют вашим требованиям и находятся в вашем регионе, позвоните туда и поинтересуйтесь, нет ли у них вакантной должности вашего профиля и уровня подготовки.

Работа во время каникул и стажировка

В некоторых регионах США стажировку проходит каждый седьмой студент. *Back Door Guidebook* (Berkeley, CA: Ten Speed Press, 1997) предлагает список из тысячи видов кратковременной работы в разных странах мира. В Интернет обратитесь в National Internship Directory (www.tripod.com/work/internships). Кроме того, разделы по работе на период стажировки содержатся на таких крупных сайтах, как Monster Board (www.monster.com). Если у вас есть на примете компания, в которой вы хотели бы работать, посетите ее Web-сайт, найдите раздел, посвященный кадровой политике, и узнайте, предоставляют ли в этой компании возможность работать в период стажировки. Если никакой информации по этому поводу вы не нашли, обратитесь по электронной почте непосредственно в отдел кадров и узнайте все подробности там.

Интернет

В Интернете появляются все новые и новые сайты, посвященные поиску работы. С помощью Интернета можно обратиться к специалистам, которые помогают

найти информацию об интересующих вас компаниях и исследовательских центрах. В частности, большой объем данных по свободным вакансиям предлагается на Riley Guide (www.jobtrack.com/jobguide). Не менее полный перечень рабочих мест вы найдете на сайте Job Search and Employment Opportunities: Best Bets on the Net (<http://asa.ugl.lib.umich.edu/chdocs/employment>). Информация о рабочих местах для афро-американцев, испаноязычных американцев, американцев азиатского происхождения и прочих содержится на сайтах Employment Opportunities for People with Disabilities (www.disserv.stu.umn.edu/TC/Grants/COL/Listing/disemp/) (кроме того, этот сайт предлагает возможности трудоустройства для людей с физическими недостатками) и Global Village: Resources for Minorities on the Internet (www.vjf.com/pub/docs/jobsearch.html).

Большинство компаний публикует данные о свободных вакансиях на собственных Web-сайтах. Размещаемая там информация особенно полезна в случае, если вы ищете работу в компаниях строго определенного профиля или если вас интересуют лишь конкретные компании. Если вы ищете любую работу, запомните: для того чтобы найти интересную работу, связанную с маркетингом, вам придется посетить тысячи Web-сайтов компаний, которые самостоятельно публикуют данные о своих вакансиях.

Разработка стратегии поиска работы

После того как определен круг компаний, которые вас интересуют, следует узнать, есть ли в них вакансии. Это можно сделать, пройдя собеседование с представителем компании непосредственно по месту учебы. Однако вряд ли стоит рассчитывать, что все приглянувшиеся вам компании отправят своих представителей в ваш университет. Поэтому лучше обратиться в эти компании самостоятельно (обычным письмом, по электронной почте или по телефону) или попросить преподавателя маркетинга или выпускников вашего учебного заведения помочь наладить контакт с нужными вам компаниями.

Подготовка резюме

Резюме — это краткий, но максимально информативный документ, рассказывающий об уровне вашей квалификации, включая данные об образовании, личных склонностях и интересах, а также профессиональных достижениях. Резюме объясняет, почему потенциальный работодатель должен счесть вас лучшим кандидатом на предлагаемую должность. Многие организации на основании только резюме решают, кого из кандидатов стоит приглашать для интервью.

Составляя резюме, помните, что вся информация, которую вы в него включили, должна быть точной и полной. В начале резюме обычно указываются имя и фамилия, номера телефонов и факсов, обычный и электронный адреса. Затем следует краткое изложение ваших глобальных целей в карьере, приводится список работ (если вы работали), включая данные об образовании (не забудьте о поощрениях во время учебы — повышенной стипендии, отличиях, наградах за научные работы и пр.) и ста-

жировке. После приводятся сведения о ваших склонностях и увлечениях, а также информация об умениях и навыках, которые могут пригодиться в работе. Резюме обычно заканчивается списком компаний, где вы работали; в случае надобности ваш потенциальный работодатель может обратиться к ним за информацией. Если ваш опыт работы или стажировки невелик, малозначителен или никак не связан с предполагаемой работой, то имеет смысл подчеркнуть достижения в период учебы или на ниве общественной деятельности, или просто черты характера, — словом, все, что может характеризовать вас положительно и убедит потенциального работодателя, что вы успешно справитесь со своими профессиональными обязанностями.

Резюме бывают трех типов. Резюме, построенное по *хронологическому* принципу, фокусирует внимание читающего на ваших достижениях в карьере. В нем перечисляются все виды работ, которые вы выполняли, и компании, в которых вы работали, — в обратном порядке, начиная с последнего места работы. Обязательно должны быть указаны официальные названия должностей в сопровождении краткого описания обязанностей. В резюме, построенном по *функциональному* принципу, меньше внимания уделяется названиям должностей и перечню обязанностей, зато подчеркиваются успехи и достижения. Такой вид резюме больше подходит тем, у кого послужной список невелик, или тем, кто работал нерегулярно и на случайных работах. Резюме *смешанного типа* представляет собой нечто среднее между двумя предыдущими типами. В нем сначала перечисляются навыки, приобретенные на разных видах работ, а затем приводится список собственно работ и названия компаний. Такой тип резюме обычно используют специалисты, которые раньше работали в совершенно других отраслях или считают, что их предыдущий опыт не связан с той работой, которую они хотели бы получить в будущем.

В библиотеке или в магазине вы можете найти книги, в которых более подробно рассказывается о составлении резюме. Стоит упомянуть такие издания, как *Поиск работы для "чайников"* (Диалектика, 1997), *Умение продавать для "чайников"* (Диалектика, 1997), *Умение вести переговоры для "чайников"* (Диалектика, 1997) и пр. Существуют специализированные компьютерные программы, помогающие составлять резюме и предлагающие сотни образцов резюме и готовых шаблонов, которые сокращают процесс подготовки резюме и избавляют от необходимости мучиться над составлением типовых разделов.

Размещение резюме в виртуальном пространстве

Сегодня соискатели все чаще размещают резюме в Интернете. Подготовка резюме в электронном виде отличается от подготовки традиционного резюме. Например, вы должны уметь сканировать (кроме того, ваш компьютер должен быть снабжен сканером, который мог бы воспроизвести тот шрифт, который вы использовали для оригинала резюме) и знать, что такое ключевые слова. Более того, если уж вы решили разместить свое резюме в месте, где доступ к нему открыт всем желающим (а именно таким местом является киберпространство), то из соображений безопасности не стоит указывать свой домашний и рабочий адреса, а также фамилии своих прежних работодателей. (Эту информацию можно по электронной почте отправить

позже в те компании, которые обратятся к вам, ознакомившись с резюме.) Вот адреса сайтов, на которых вы найдете полезные сведения об электронных резюме: Job Smart (jobsmart.org/tools/resume/index.htm) и ResumixResumeBuilder (www.resumix.com/resume-form.html). Более того, сайты, размещающие резюме, обычно оказывают помощь в их составлении. (Эти сайты помогают также составлять обращения в компании с предложением своих услуг и оказывают консультации по вопросам интервью с работодателем.)

Составленное резюме надо разместить в Интернете. Вот несколько сайтов, на которые можно обратиться для начала: Online Career Center (www.occ.com) — это самый крупный банк данных рабочих мест в мире, World Wide Web Employment Center (www.harbornet.com/biz/office/annex.html) — этот сайт предоставляет сведения о вакансиях по всему миру, Yahoo! Resume Services, на котором размещаются данные только о наличии свободных рабочих мест в менеджменте и экономике (www.yahoo.com/Business_and_Economy/Companies/Employment?resume_services/).

Советы по составлению резюме

- Ваше резюме должно быть предметным и конкретным; избегайте общих фраз; заявления подтверждайте примерами из опыта своей работы.
- Излагайте информацию коротко и точно.
- Используйте активные формы глаголов, избегайте пассивных (пишите “я перешел” вместо “меня перевели”).
- Не экономьте на качестве. Дешевый вид отнюдь не украшает резюме профессионала.
- Попросите кого-нибудь проверить ваше резюме. Из-за одной-единственной ошибки вы можете не попасть в список кандидатов.
- Подготовьте несколько разных резюме для разных работодателей. В зависимости от профиля работы подчеркните те или иные свои качества.
- Резюме должно быть кратким, объемом не больше одной страницы.
- Отформатируйте текст, чтобы он выглядел привлекательно, профессионально и легко читался. Не перестарайтесь: обилие стилей, шрифтов и прочих “декоративных элементов” произведет совсем не то впечатление, которого вы хотите достичь.

Составление сопроводительного письма и подготовка необходимых документов

Сопроводительное письмо

Ваше резюме должно сопровождаться письмом, которое как раз и сообщает, что “резюме прилагается”. Сопроводительное письмо не должно дублировать резюме. Оно кратко (один-два абзаца) излагает содержание резюме и объясняет, почему вы считаете, что вы подходите на эту должность. Назначение сопроводительного письма — убедить работодателя обратиться к более подробному резюме. Стандартное

сопроводительное письмо построено следующим образом: имя и должность человека, к которому вы обращаетесь; характеристика должности, которую вы хотели бы получить; информация о том, откуда вы узнали о наличии вакансии; причины, по которым вас заинтересовала эта должность; краткая характеристика ваших профессиональных качеств, которые вы считаете решающими для получения этой должности; характеристика реакции, которую вы хотели бы получить, например предложение позвонить через две недели, чтобы узнать, получено ли ваше резюме; благодарность за возможное включение в список кандидатов.

Рекомендательное письмо и другие документы

Рекомендательные письма — это письменные характеристики ваших преподавателей, нынешних и бывших работодателей и других лиц, описывающих ваши личные и профессиональные качества, навыки и способности. Хорошая характеристика объясняет, почему вы лучше прочих подходите данной компании. При выборе составителя характеристики постарайтесь подобрать человека, который даст вам положительную рекомендацию. Кроме того, не исходите из предположения, что автор рекомендации знает все о вас или о должности, на которую вы претендуете. Ваша задача — предоставить ему максимально информативное резюме и иные документы. Предоставьте составителю рекомендации как минимум месяц на подготовку вашей характеристики и снабдите его подписанным конвертом со своим адресом и маркой.

В подборку материалов, которые вы направите потенциальному работодателю (резюме, сопроводительное письмо, рекомендации), можно включить любые подходящие документы, которые помогут вам получить желаемую должность, например рефераты ваших научных работ, графические материалы и т.д.

Интервью с потенциальным работодателем

Говорят, что “с помощью резюме вы получаете интервью, а с помощью интервью получаете работу”. Интервью — это возможность получить дополнительную информацию о компании, в которой вы собираетесь работать; для компании это возможность побольше узнать о вас. Ваша цель — представить себя в максимально выгодном свете. Интервью состоит из трех частей: подготовка к интервью, собственно интервью, действия после интервью. Если вы преуспеете на всех трех этапах, то через какое-то время вам позвонят, чтобы решить вопрос о вашем трудоустройстве.

Подготовка к интервью

На этом этапе надо помнить следующее.

1. Интервью проводятся по-разному. Возможно, с вами просто “поболтают”, возможно, захотят “поближе познакомиться”. Может быть, ваше интервью будет проводиться в стандартном стиле “вопрос-ответ”; может быть, интервьюер учинит вам настоящий допрос с пристрастием. На всякий случай будьте готовы ко всему.

2. Порепетируйте интервью с кем-нибудь из близких, а затем попросите дать оценку своим ответам. Можно записать интервью на видеомagneтофон, а затем оценить свое поведение. Пробное интервью может провести с вами Центр занятости вашего университета.
3. Подготовьте как минимум пять вопросов, ответы на которые обычно не найти в проспектах и рекламных буклетах компании, в которую вы хотите устроиться на работу. Например: “Каковы направления развития вашей компании в более отдаленной перспективе?” или “Что отличает вашу компанию от конкурентов?”, или “Есть ли у вас подразделение, которое занимается новыми средствами информации?”
4. Подготовьте ответы на стандартные вопросы, которые обычно задают во время интервью: “Почему вы хотите работать в нашей компании?” или “Почему вы считаете, что мы должны взять вас на эту должность?” Заблаговременно продумайте ответы на эти вопросы. Вы должны четко представлять, почему хотите работать в этой компании и вообще в этой отрасли.
5. Старайтесь избегать групповых интервью, когда одновременно опрашивают нескольких кандидатов. Это обычно очень утомительно и отнимает много времени.
6. Оденьтесь консервативно и строго. Не забывайте о чистоте и аккуратности!
7. Придите минут на 10 раньше назначенного времени, чтобы настроиться на интервью и еще раз обдумать темы, на которые вы собираетесь говорить. Найдите свое имя в расписании интервью, фамилию интервьюера и номер комнаты. Будьте вежливы и предупредительны со всеми служащими компании.
8. Подойдите к интервью со всей основательностью. Покажите все, на что вы способны.

Интервью

Вот что необходимо помнить во время интервью.

1. Приветствуя интервьюера, крепко пожмите ему руку. Обращаясь к интервьюеру, используйте ту же форму, что и он (она). Постарайтесь сразу же произвести хорошее впечатление.
2. Не теряйте самообладания. Держитесь свободно, улыбайтесь в подходящих местах, будьте уверены в себе.
3. Смотрите собеседнику в глаза, не сутультесь, говорите разборчиво. Не надо нервно сжимать руки, тереть украшения, волосы, одежду. Сидите свободно. Не курите, даже если вам предлагают.
4. Захватите с собой несколько экземпляров резюме. Не забудьте также несколько оттисков своих научных или исследовательских работ.
5. Четко расскажите о себе. Сосредоточьте внимание на наиболее выгодных для себя моментах. Избегайте односложных ответов.

6. Не перехватывайте инициативу у интервьюера, но и не будьте излишне пассивны. Найдите возможность перевести разговор на предметы, которые касаются вас, и говорите то, что хочет услышать интервьюер.
7. Чтобы достойно завершить беседу, оставьте на заключительную часть интервью какие-либо интересные сведения о себе или вопрос, который покажет вас с наилучшей стороны.
8. Не спешите прощаться. Скажите, например: "Я очень хочу получить эту должность, и мне очень нравится беседовать с вами".
9. Попросите у интервьюера визитную карточку или номер телефона с тем, чтобы позвонить позже и узнать результат.

Еще один совет: прежде чем отвечать на любой вопрос, подумайте, будет ли ваш ответ звучать так, как он должен звучать из уст специалиста, должность которого вы хотите получить, например менеджера по торговой марке или торгового представителя, или специалиста по маркетинговым исследованиям, или руководителя рекламного отдела и пр.

Действия после интервью

Вот что вы должны сделать по окончании интервью.

1. Придя домой, запишите основные вопросы, которые были заданы в процессе беседы. Не забудьте записать также фамилию и имя работника, который должен сообщить вам окончательный результат, и когда это должно произойти.
2. Объективно проанализируйте интервью, еще раз обдумайте вопросы, которые вам задавали, и свои ответы на них; оцените свое поведение во время интервью, а также реакцию интервьюера на те или иные ваши слова.
3. Немедленно отправьте письмо с благодарностью, упомянув о любых дополнительных материалах, которые вы можете предоставить, и о своей готовности предоставить их по первому требованию.
4. Если в оговоренный период вы не получили никаких сведений, позвоните или напишите в компанию, чтобы узнать, на что вы можете рассчитывать.

Получение ответа

Если ваше собеседование прошло успешно, вас пригласят на следующее, которое будет проводиться непосредственно в компании. Это собеседование может занять от нескольких часов до полного рабочего дня. Представитель компании постарается узнать все о ваших интересах, уровне квалификации, желании трудиться, амбициях, способности логически мыслить, о вашей осведомленности относительно компании и ее функциональных подразделений. Вы должны задать все вопросы, которые вас интересуют. Узнайте, в какой среде вам предстоит работать, о роли, которую играет ваша должность в деятельности компании, о своих обязанностях, о перспективах служебного роста, о состоянии дел в отрасли, о персонале компании. Со своей стороны представители компании попытаются понять, тот ли вы человек,

который им нужен; вы же должны принять окончательное решение, хотите ли вы занять искомую должность. Главное — определить, насколько подходите вы компании и она вам.

Основные сферы деятельности маркетолога

В этом разделе охарактеризованы некоторые из ключевых должностей, связанных с маркетингом.

Реклама

Сегодня реклама — одно из самых престижных направлений маркетинга. Более того, журнал *Money* включает работу в рекламе в перечень 50 наиболее высокооплачиваемых и перспективных работ в США.

Описание работы

К ключевым должностям в рекламе относятся следующие: автор рекламных текстов (копирайтер), художественный редактор (арт-директор), руководитель производства, руководитель рабочей группы агентства, обслуживающий конкретного клиента (контактор), специалист по планированию использования средств рекламы (разработчик плана использования средств рекламы, медиапланировщик), специалист по закупке места или времени в средствах рекламы (закупщик средств рекламы). *Автор рекламных текстов* не только создает текст, но и помогает в выработке общей концепции рекламной кампании, которая воплощается в вербальных и визуальных средствах. *Художественный редактор*, еще один член творческого коллектива, помогает перевести идеи копирайтеров в яркий визуальный ряд, называемый макетом. Художники рекламного агентства разрабатывают макет печатных средств рекламы, дизайн упаковки, макет телевизионных рекламных роликов (называемый “раскадровкой”), логотипы компаний, торговые марки и символы. *Руководитель производства* отвечает за технологический процесс создания рекламы; эта часть может выполняться как собственными силами агентства, так и с привлечением сторонних компаний. *Контактор* служит связующим звеном между клиентами и агентством. Он координирует планирование, разработку, производство и реализацию рекламной кампании конкретного клиента. *Разработчик плана использования средств рекламы* определяет оптимальное сочетание рекламы на телевидении, радио, в газетах и журналах и прочих видов рекламы в рамках конкретной рекламной кампании.

Необходимые навыки, перспективы, жалование

Работа в рекламе требует владения искусством общения, поскольку приходится постоянно иметь дело с разными и, как правило, довольно капризными клиентами. Кроме того, работа в рекламе очень привлекательна для людей, обладающих спо-

способностями к планированию и решению проблем, с сильным творческим началом, коммуникабельных, инициативных, имеющих задатки лидера и умеющих показать себя. Работа в рекламе связана с постоянными стрессами, поскольку сроки исполнения обычно очень жесткие. Нередко для того, чтобы успеть к назначенному сроку, работникам агентства приходится работать без выходных и практически без отдыха. Зато результаты работы весьма наглядны, ведь воздействие выбранной рекламной стратегии можно наблюдать на тысячах и даже миллионах человек.

Поскольку работа в рекламе чрезвычайно популярна, высшее образование претендента повышает его шансы получить желаемую должность. Однако обычно существуют вакансии и для студентов-старшекурсников, особенно тех, кто изучает бизнес, полиграфию, гуманитарные науки. Работа в сфере рекламы — прямой путь в менеджмент высшего ранга. Кроме того, это возможность работы на глобальном уровне, поскольку сегодня крупные рекламные агентства открывают свои представительства в разных странах мира.

Существует очень много желающих начать трудовую деятельность именно с рекламы, поэтому зарплаты для новичков в этой сфере невысоки по сравнению с зарплатами других маркетинговых специалистов. Возможно, чтобы получить желаемое место, вам придется согласиться для начала работать бесплатно. Однако, как только вы займете должность контактора или менеджера, вы с лихвой компенсируете финансовые потери.

Менеджмент торговой марки и товара

Менеджеры торговой марки и товара планируют, направляют и контролируют всю экономическую и маркетинговую деятельность на своем участке. Они занимаются исследованиями и разработкой, упаковкой, производством, продажей и распространением, рекламой, продвижением, маркетинговыми исследованиями, бизнес-анализом и прогнозированием.

Описание работы

Менеджментом торговой марки в компании занимается коллектив из нескольких человек, находящихся на руководящих должностях. *Менеджер торговой марки* руководит разработкой маркетинговой стратегии для продвижения определенной марки товара. *Помощник менеджера торговой марки* отвечает за конкретные составляющие стратегии, выбранной для этой марки. *Менеджер товара* отвечает за несколько торговых марок в рамках ассортиментной группы или товарной номенклатуры. *Менеджер товарной номенклатуры* руководит несколькими ассортиментными группами в рамках товарной номенклатуры. *Специалист по исследованию рыночной среды* изучает рынок и обеспечивает менеджеров по товарной номенклатуре необходимой информацией стратегического характера. *Руководитель проекта* отвечает за сбор маркетинговой информации по маркетинговому или товарному проекту. *Руководитель научно-исследовательских работ* отвечает за планирование, проведение и анализ всех необходимых компании исследований.

Необходимые навыки, перспективы, жалованье

Для работы в менеджменте торговой марки и товара необходимы навыки решения проблем, аналитический склад ума, представительность, коммуникабельность, качества лидера, а также умение работать в коллективе. Управление товаром требует больших затрат времени и сил, особенно при работе над крупными проектами. В компаниях, занимающихся потребительскими товарами, новичка, от которого обычно требуется высшее образование, принимают в отдел управления торговой маркой на должность помощника и обучают всем тонкостям мастерства в процессе выполнения обширной аналитической работы и наблюдения за работой более опытных коллег. Затем новичок может возглавить группу, а позже — занять пост менеджера более крупной торговой марки или даже нескольких торговых марок. Во многих компаниях, выпускающих товары промышленного назначения, также имеется должность менеджера по товару. Менеджмент товара — отличная стартовая позиция для тех, кто претендует на высшие посты в корпорации. Менеджмент товара открывает также интересные возможности в международном маркетинге. Менеджер товара получает довольно большое жалованье. Поскольку работа в этой сфере предполагает наличие высшего образования, начальная ставка обычно выше, чем в других направлениях маркетинга, например в рекламе или розничной торговле.

Сбыт, управление сбытом

Вакансии в отделах сбыта и управления сбытом существуют во многих коммерческих и некоммерческих организациях, в компаниях, продающих товары и услуги, включая финансовые, страховые, консультационные, а также в государственных организациях.

Описание работы

Основные направления работы — сбыт потребительских товаров, сбыт товаров промышленного назначения, работа с клиентами, поддержка и техническое обслуживание, подготовка торгового персонала, управление сбытом и продажа по телефону. *Продажа потребительских товаров* означает продажу товаров и услуг через систему розничной торговли. *Продажа товаров промышленного назначения* означает продажу товаров и услуг другим компаниям. *Менеджер по обслуживанию клиентов* работает с несколькими наиболее крупными клиентами. *Отдел поддержки и обслуживания* помогает работникам сбыта вести послепродажное обслуживание проданного товара. *Отдел подготовки торгового персонала* нанимает и обучает новых продавцов, а также отвечает за повышение квалификации тех, кто работает давно. В *отделе управления сбытом* несколько должностей, начиная от регионального менеджера по сбыту и заканчивая вице-президентом по сбыту.

Работники сбыта ведут активную профессиональную деятельность, не обременены работой в офисе и встречаются с множеством людей. Они сами распределяют свое время и планируют действия. Конкуренция за высшие должности в отделах сбыта довольно высока. Здесь существует множество видов работ, и некоторые из

них предполагают многочисленные разъезды и командировки, ненормированный рабочий день, напряженный график, что может негативно сказаться на частой жизни работника. К тому же, выбирая работу в этой сфере деятельности, будьте готовы к тому, что вам придется часто покидать работу в штаб-квартире компании и трудиться в региональных офисах.

Необходимые навыки, перспективы, жалование

Сбыт — это вид деятельности, при котором вам придется изо дня в день, с утра до вечера работать с людьми. Помимо умения продавать, сбытовик-профессионал должен обладать навыками продажи и общения. Большинство должностей в отделах продаж требуют также умения решать проблемы, аналитических способностей, знания товара и задатков лидера, не говоря уже о творческой жилке и инициативности. Чрезвычайно важно умение работать в коллективе.

Возможности карьерного роста — от рядового сотрудника отдела сбыта до местного и регионального представителя, а далее до высших должностей в управлении сбытом и зачастую в управлении компанией. Чтобы начать работу в управлении сбытом, необходимо иметь как минимум профессионально-техническое образование. Сегодня все чаще люди, которые хотят работать в сфере сбыта, начинают приобретать соответствующий опыт в процессе стажировки или на последнем курсе обучения, устраиваясь на работу с неполной занятостью. Несмотря на то что в системе сбыта высока текучесть кадров (один продавец из четырех уходит с работы в течение года), работа в этой сфере — отличный старт для быстрого продвижения по службе вплоть до руководящих должностей. Неслучайно многие высшие должностные лица начинали свою карьеру именно с должности работника сбыта. Возможно, этим и объясняется высокий уровень конкуренции на руководящие должности в отделах сбыта.

Зарплата у начинающего работника сбыта США не слишком высока, однако небольшая зарплата компенсируется значительными комиссионными, премиями и прочими выплатами, входящими в систему поощрительных вознаграждений. Кроме того, многим работникам сбыта компания предоставляет автомобиль или оплачивает его аренду. Хорошие сбытовики всегда находятся среди самых высокооплачиваемых работников компании.

Другие виды работ, связанные с маркетингом

Розничная торговля

Работа в розничной торговле позволяет с самого начала проверить свои способности к маркетинговой деятельности. Здесь ключевыми считаются следующие должности: директор магазина, региональный менеджер, закупщик, начальник отдела и продавец. *Директор магазина* самостоятельно руководит отдельным магазином и отвечает за его работу. *Региональный менеджер* управляет группой магазинов, расположенных в разных штатах, и отчитывается об их работе перед руководством штаб-квартиры. *Закупщики* выбирают и покупают товары, которыми торгуют мага-

зины. *Руководители отделов* выполняют те же функции, что и директор магазина, только на уровне отдела (например, отдела готовой одежды). *Продавцы* продают товары конечным потребителям. Работа в системе розничной торговли порой связана с переездами, но чаще предполагает работу на одном месте, если вы, конечно, не избрали профессию закупщика. Для работы в розничной торговле требуются специалисты с навыками ведения продажи и хорошо разбирающиеся в людях, потому что им постоянно приходится работать с клиентами. Хорошо если продавец обладает также коммуникабельностью, любит свою работу и работает с энтузиазмом. Работник розничной торговли трудится на протяжении нескольких часов, но его работа более упорядочена, чем многие другие виды работ, связанные с маркетингом. Начальное жалование в розничной торговле обычно невысоко, но оно существенно увеличивается, если вы переходите в сферу менеджмента или специализируетесь на каком-то направлении розничной торговли.

Маркетинговые исследования

Специалист по маркетинговым исследованиям совместно с менеджерами выявляет проблемы и определяет, какая информация необходима для их разрешения. Специалист по маркетинговым исследованиям создает исследовательский проект, готовит анкеты и образцы, анализирует данные, составляет отчеты и представляет руководству результаты своих изысканий и рекомендации. Он должен разбираться в статистике, поведении потребителей, психологии и социологии. Желательно наличие высшего образования. Лучшие перспективы в плане карьеры — при работе на производстве, в розничной торговле, с некоторыми оптовыми поставщиками, в торговых и промышленных ассоциациях, в компаниях, занимающихся маркетинговыми исследованиями, в рекламных агентствах, в правительственных и частных некоммерческих организациях.

Разработка новых товаров

Специалисты, занимающиеся планированием и разработкой новых товаров, могут найти применение своим силам в самых разных организациях. Им необходимы основательные знания по маркетингу, маркетинговым исследованиям и прогнозированию продаж; им нужно обладать организационными способностями, чтобы заинтересовать других и скоординировать работу; не обойтись также без технических знаний. Обычно специалисты по разработке новых товаров начинают свою карьеру на других должностях, связанных с маркетингом, а набравшись опыта, переходят в отдел разработки новых товаров.

Маркетинговая логистика

Маркетинговая логистика — это большая и постоянно изменяющаяся сфера с отличными перспективами служебного роста. Специалисты по логистике требуются в системе перевозок, на производстве, в оптовой и розничной торговле. Кроме того, специалист по логистике обычно включается в маркетинговый отдел, да и менеджер по маркетингу обязательно должен предварительно поработать в маркетинговой

логистике. Если вы прослушаете курс по количественным методам, финансам, бухгалтерии и маркетингу, вы, несомненно, получите навыки, необходимые для работы на должности специалиста по логистике.

Связи с общественностью

Большинство компаний имеют в своем штате специалистов по PR, задача которых — своевременно устранять проблемы с различными аудиториями, рассматривать жалобы, общаться с представителями средств массовой информации и создавать имидж компании. Претендент на должность в отделе PR должен хорошо и убедительно излагать свои мысли как устно, так и на бумаге, а также иметь опыт работы в журналистике, информационных средствах или гуманитарной сфере. Работник отдела PR будет разрешать самые разнообразные и сложные задачи, которые постоянно будут меняться. Эта работа как никакая другая ориентирована на человека.

Некоммерческие услуги

Ключевые должности в некоммерческой сфере — директор по маркетингу, директор по развитию, координатор проектов, специалист по публикации, стажер и доброволец. *Директор по маркетингу* отвечает за всю маркетинговую деятельность компании. *Директор по развитию* занимается организацией, управлением и руководством кампаний по сбору средств, за счет которых и существуют некоммерческие организации. *Координатор проектов* полностью отвечает за проекты по сбору средств, начиная с этапа разработки проекта и заканчивая его реализацией. *Специалист по публикациям* отвечает за опубликование материалов, способствующих популяризации организации. Должность *стажера* или *добровольца* обычно не оплачивается, хотя он выполняет различные маркетинговые функции, но эта должность может обеспечить вам со временем более высокооплачиваемую должность. Некоммерческий сектор — не то место, которое подходит людям, заинтересованным в высоких зарплатах. Эта деятельность — для людей с развитым чувством социальной ответственности и желанием помогать обществу. Поэтому начальная зарплата обычно ниже, чем в других направлениях маркетинга. Однако чем больше некоммерческая организация, тем больше у вас шансов быстро увеличить свое жалование при переходе на более высокие должности.

Другие ресурсы

Еще один источник информации о перспективах служебного роста — профессиональные маркетинговые ассоциации и организации. Существует множество профессиональных объединений и обществ маркетологов. Вы можете обращаться туда при поиске работы.

Предметный указатель

A

A.C. Nielsen Company 249
American Express 1004
AT&T 182
Avis 757
Avon 1005

B

Barnes & Noble 1005
Ben & Jerry's 981
Black & Decker 197
Black Flag 255
BMW 710
Body Shop 1005
Burger King 366, 711
BzzAgent 730

C

Campbell 219
Caterpillar 529, 599
ChemStation 324
Chicago Bulls 273
Chrysler 254
Cisco Systems 824
Coca-Cola 1005
CompuServe 223
Crispin 709

D

Dell Computer 846
Dixon-Ticonderoga 182

F

Fisher Scientific International 822

G

GEICO 752
General Electric 529
Goodyear 611
Grainger 693

H

Hagen-Dazs 770
Hanes 770
Harley-Davidson 262, 265
Hewlett-Packard 721, 806

I

IBM 182
IDEO 426

J

Jefferson Smurfit Corporation 529
JetBlue 732

K

Kellogg 271
Kraft Foods 1004
Kryptonite 427

L

Lear Corporation 804

M

Madison & Vine 764
McDonald's 182, 228

N

Nielsen Marketing Research 222

P

Post Cereal 1004
Procter & Gamble 426, 539, 770

R

Revlon 610
Ryanair 555

S

Saturn 1005
Scholastic, Inc. 784
Southwest Airlines 556
Steinway 543
Suave 758

T

Taco Bell 770
Toys 'R' Us 519

U

UPS 314

V

VALS 283
Virgin Atlantic Airways 709

W

Wal-Mart 519, 651
Web-сообщества 895

X

Xerox 999

У

Yankelovich and Partners 223

З

Zara 615

А

Агент 694

Анализ

безубыточности 535

конкурентов 918

Анкета 229, 236

Б

База данных о клиентах 855

Базы данных внутренней информации 213

Безубыточность 537

Бенчмаркинг 923

Брокер 694

В

Вертикальная маркетинговая система 614

договорная 616

корпоративная 615

управляемая 618

Внешняя служба сбыта 809

Внутренний маркетинг 458

Внутренняя служба сбыта 809

Восприятие 289

Всемирная торговая организация 952

Всеобщее управление качеством (TQM) 51

Встречная торговля 957

Выборка 234

Г

Генеральный контракт 339

Генерация идей 477

Горизонтальные маркетинговые системы 618

График безубыточности 537

Группа 273

Д

Двусторонний маркетинг 458

Демография 160

Дифференцированное ценообразование 566

Дифференцированный маркетинг 377

Доля рынка 759

Ж

Жизненный цикл товара 499

З

Заводские магазины 666

Закон Энгеля 180

Закрытый вопрос 236

Закупочный комитет 322, 329

Запросы 45

Зачеты 566

за продвижение товаров 566

3М 182

И

Идея товара 480

Избирательное

внимание 289

запоминание 289

искажение 289

Издержки

валовые 531

переменные 531

постоянные 531

Измененная повторная закупка 323

Имидж товара 481

Инвайронментализм 997

Индивидуальный маркетинг 383

Инициативное изменение цен 581

Интегрированное управление логистикой 644

Интегрированные маркетинговые

коммуникации 714, 718

Интегрированный прямой маркетинг 902

Интенсивное распределение 628

Интерактивное маркетинговое исследование 232

Интервью

групповое 230

личное 230

телефонное 229

Исследование

описательное 218

поисковое 218

причинное 218

К

Калькуляция плановой себестоимости 539

Канал непрямого маркетинга 607

Канал прямого маркетинга 607

Канал распределения 604

критерии оценки 630

международный 630

Качество 44, 424

Квота 951

Командная торговля 812

Комбинированные маркетинговые системы 619,

621

Коммерциализация 489

Коммерческие конкурсы 841

- Компания 155
Комплексная закупка 324
Комплекс продвижения 712
Конкурентное преимущество 918
Конкурентные стратегии 918
Конкуренты 158
Конкуренция 541, 548
 монополия 542
 олигополистическая 542
Консюмеризм 995
Контактная аудитория 159
Конфликт внутри канала распределения 610
Концентрированный маркетинг 377
Концепции управления маркетингом 56
Концепция
 интенсификации коммерческих усилий 58
 кругооборота розничной торговли 685
 маркетинга 58
 совершенствования производства 56
 совершенствования товара 57
 социально-этичного маркетинга 61
 товара 481
Корпоративная сеть магазинов 668
Кривая
 опыта 533
 спроса 546
 обучения 533
Культура 266
Культурная среда 194
Культурные ценности
 вторичные 194
 первичные 194
Купон 837
- Л**
Лидер мнения 274
Лицензирование 446
Личная продажа 713, 739, 797, 798
Личность 285
Личные факторы 281
Локальный маркетинг 382
- М**
Макросреда компании 160
Макросреда 154
Марка 428
Маркетинг на основе прямого обращения по почте 857
Маркетинговая
 близорукость 57
 информационная система (МИС) 210
 информация
 сбор 214
 логистика 636
 сеть 52
 среда 154
Маркетинговое исследование 217
Маркетинговое самообслуживание 386
Маркетинговые посредники 156
Маркетинг отношений 53
Маркетинг 44, 483
 инновационный 1003
 концепции 61
 ориентированный на потребителя 1003
 просвещенный 1002
 прямой 857
 с осознанием миссии 1003
 социальный 1006
 экономно-ценностный 1003
Межрыночная сегментация 371
Метод
 конкурентного паритета 737
 расчета в процентах от суммы продаж 736
 расчета на основании целей и задач 737
 расчета от наличных средств 736
Механические устройства 237
Микромаркетинг 382
Микросреда 154, 155
 компания 155
Мнение 291
Мода 500
Модель покупательского поведения 265
Модификация
 рынка 504
 товара 504
Монополия 542
Мотивация 286
Мотив 286
- Н**
Наблюдение 225
Недифференцированный маркетинг 375
Нетарифные торговые барьеры 951
Нишевой игрок 931
Новаторы 306
Новая закупка 324
Новый товар
 создание 474
Нужда 45
- О**
Обмен 52

Образ жизни 282
 Обычная повторная закупка 323
 Опрос 227
 Оптовая торговля 692
 Оптовики-купцы 694
 Оптовый торговец 692
 Организация товародвижения 646
 Отбор идей 480
 Открытый вопрос 237
 Отраслевые выставки 841

П

Параллельная разработка товара 493
 Побуждение 291
 Подсознательное восприятие 290
 Позднее большинство 307
 Поздние последователи 307
 Позиция товара 389
 Покупательское поведение индивидуального покупателя 265
 Политико-правовая среда 187
 Поставщики 156
 Потребительская ценность 44, 50
 Потребительский рынок 265
 Потребность 44, 45
 Предложение ценности 400
 Презентация 829
 Прибыль на инвестиции в рекламу 778
 Природная среда 181
 Пробный маркетинг 486
 Продажа по каталогу 859
 Производный спрос 320, 321
 Проникновение на рынок 559
 Процесс закупки
 этапы 335
 Процесс принятия 305
 этапы 305
 Процесс продажи 827
 Прямой маркетинг 713, 740, 849, 857
 Психологические факторы 286

Р

Раннее большинство 306
 Ранние последователи 306
 Распределительный центр 639, 642
 Распространение образцов 836
 Реклама 712, 713, 738, 751, 755
 в Интернете 890
 определение бюджета 758
 оценка эффективности 778
 послание 770

стратегия 760
 цель 756, 759, 760
 Рекламное агентство 780
 Референтная группа 273
 Род занятий 281
 Розничная торговля 654, 755
 Роль 280
 Рынок 44, 53, 373, 541
 государственных учреждений 344
 организаций 343
 предприятий 318

С

Сбытовые отделения и конторы
 производителей 695
 Связи с общественностью 712, 713, 740, 751, 782
 Сделка 52, 831
 Сегментирование
 по возрасту 360
 по демографическому принципу 359
 по поведенческому принципу 364
 по половому признаку 360, 361
 по психографическому принципу 362
 Сезонная скидка 565
 Селективное распределение 629
 Скидка 565
 за оплату наличными 565
 Склад-клуб 667
 "Снятие сливок" 558
 Создание прототипов 485
 Социальные классы 271
 Спам 897
 Специализированный магазин 658
 Спрос 541
 кривая 546
 ценовая эластичность 547
 Средние издержки плюс прибыль 535
 Средства
 распространения рекламы 770
 стимулирования потребителей 836
 стимулирования промышленных потребителей 841
 стимулирования торговли 840
 Статус 280
 Стиль 500
 исполнения 769
 Стимулирование сбыта 712, 713, 740, 833
 методы 834
 средства 836
 цели 834
 Стратегическая группа 922

Стратегия

- маркетинга 483
- привлечения потребителя 741
- проталкивания товара 741

Структура службы сбыта, ориентированная на потребителя 803

Субкультура 267

Т

Тариф 951

Творческая концепция 764

Телемаркетинг 861, 864, 874

Территориальная структура службы сбыта 802

Технологическая среда 183

Товар-новинка 305

Товарная номенклатура 435

Товарно-ориентированная структура службы сбыта 802

Товарный ассортимент 432

Товародвижение 636

Товарообменный зачет 565

Товар 44, 46, 413, 414

- особого спроса 419
- пассивного спроса 58, 419
- повседневного спроса 418
- предварительного выбора 418
- производственного назначения 419
- широкого потребления 417

Торговые

- квоты 826
- посредники 156

Торговый

- агент 799
- центр 682

Традиционные каналы распределения 614

У

Убеждения 292

Увлечение 500

Удовлетворенность потребителя 51

Универмаг 658

Универсам 659

Упаковка 428

Управление службой сбыта 801

Уровень канала распределения 607

Усвоение опыта 290

Услуга 44, 46, 414, 453

Установление цен

- в рамках товарного ассортимента 560
- на обязательные принадлежности 562
- на побочные продукты производства 562

на сопутствующие товары 561

на товарные наборы 564

Ф

Факторы, обуславливающие ценообразование
внутренние 537

Фокусированное групповое интервью 230

Франчайзинговая организация 617

Франчайзинг 670

Функционально-стоимостной анализ 337

Функциональные скидки 565

Х

Характерные особенности услуг

- недолговечность 456
- неосвязаемость 453
- неотделимость 455
- непостоянство 455

Ц

Целевой рынок 375

Цена 517, 522, 546, 603

Ценность 517

Ценовая эластичность 547

Ценообразование 517, 524, 553

- анализ безубыточности 535
- на международном уровне 580
- по географическому принципу 575
- с учетом психологии потребителя 568
- на основе потребительской ценности 524, 528
- на основе себестоимости 530, 534
- справедливое 526

Цены-эталоны 570

Ч

Частная марка 441

Э

Экологическая устойчивость 998

Экономическая среда 178

Экономический анализ 485

Эксклюзивное распределение 629

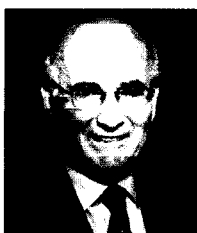
Эксперимент 228

Экспорт 963

Эмбарго 951

Этап

- выведения на рынок 502
- зрелости 503
- роста 503
- упадка 505
- жизненного цикла семьи 281



Филип Котлер (Philip Kotler) имеет звание заслуженного профессора (S. C. Johnson & Son) международного маркетинга в Высшей школе менеджмента Келлога при Северо-Западном университете. Степень магистра экономики была присвоена ему в Чикагском университете, а степень доктора философии (также по экономике) — в Массачусеттском технологическом институте. Д-р Котлер является автором книги *Marketing Management* (издательство *Prentice Hall*). К настоящему времени вышло уже 12-е издание этой книги, которая стала самым популярным учебником по маркетингу для высших школ бизнеса всего мира. Кроме того, д-р Котлер — автор десятков других успешных книг, а также свыше 100 статей для ведущих журналов. Профессор Котлер является единственным трижды лауреатом престижной премии Alpha Kappa Psi за лучшую статью года в журнале *Journal of Marketing*.



Гари Армстронг (Gary Armstrong) имеет звание заслуженного профессора базового образования в Школе бизнеса Кенана-Флеглера при Университете Северной Каролины в Чепел-Хилл. Степени специалиста и магистра бизнеса были присвоены ему Государственным университетом Уэйни в Детройте, а степень доктора философии по маркетингу он получил в Северо-Западном университете. Д-р Армстронг является автором многочисленных статей, опубликованных в ведущих экономических журналах. Выступая в роли консультанта и исследователя, он сотрудничал со многими компаниями в области маркетинговых исследований, управления сбытом и маркетинговой стратегии.

Но первой и главной любовью профессора Армстронга является все же преподавание. Д-р Армстронг — единственный многократный получатель престижной премии в области образования *Award for Excellence in Undergraduate Teaching* (эту премию ему вручали трижды). Кроме того, за наивысшие достижения в сфере преподавания профессор Армстронг недавно удостоился премии *Award for Excellence in Teaching*, вручаемой Советом управляющих Университета Северной Каролины.



www.williamspublishing.com



Upper Saddle River, NJ 07458
www.prenhall.com

ISBN 978-5-8459-1466-8

