

Филип Котлер

МАРКЕТИНГ *по Котлеру*

Как создать, завоевать и удержать рынок

Пятое издание

НАПИСАНИЕ на ЗАКАЗ и переработка:

1. Дипломы, курсовые, рефераты, чертежи...
 2. Диссертации и научные работы
 3. Школьные задания
- Онлайн-консультации
Любая тематика, в том числе ТЕХНИКА
Приглашаем авторов

УЧЕБНИКИ, ДИПЛОМЫ, ДИССЕРТАЦИИ -

На сайте электронной библиотеки по
экономике и праву
www.учебники.информ2000.рф.

PHILIP KOTLER

KOTLER ON MARKETING

HOW TO CREATE, WIN, AND
DOMINATE MARKETS

THE FREE PRESS

ФИЛИП КОТЛЕР

МАРКЕТИНГ ПО КОТЛЕРУ

КАК СОЗДАТЬ, ЗАВОЕВАТЬ
И УДЕРЖАТЬ РЫНОК

Перевод с английского

5-е издание



Москва
2008

УДК 339.138
ББК 65.290-2
К73

Перевод В.А. Гольдича и И.А. Оганесовой
Научный редактор С.В. Турко

Редакторы Г.Б. Трифсик, Е.Е. Харитоновна, Б.А. Соловьев

Котлер Ф.

К73 Маркетинг по Котлеру: Как создать, завоевать и удержать рынок / Филип Котлер ; Пер. с англ. — 5-е изд. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. — 283 с.

ISBN 978-5-9614-0913-0

«Маркетинг по Котлеру» — это полное руководство по маркетингу для менеджеров, основанное на опыте практической работы автора с такими корпоративными клиентами, как AT&T, General Electric, Ford, IBM, Michelin, Merck, DuPont и Bank of America. Благодаря этой глубокой и в то же время очень практичной книге вы быстро адаптируете свои знания и навыки к новым проблемам и возможностям, созданным гиперконкуренцией, глобализацией и Интернетом. Здесь вы откроете для себя современные идеи, облеченные в исключительно краткую и понятную для читателя форму, по таким новым острым вопросам, как прямой маркетинг, глобальный маркетинг, маркетинг по Интернету и многим другим.

Книга ориентирована прежде всего на практиков — специалистов по маркетингу, менеджеров среднего и высшего звена, предпринимателей, но также будет интересна студентам и преподавателям экономических вузов.

УДК 339.138
ББК 65.290-2

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

ISBN 978-5-9614-0913-0 (рус.)
ISBN 0-684-85033-8 (англ.)

© Philip Kotler, 1999
© Издание на русском языке, перевод, оформление.
ООО «Альпина Бизнес Букс», 2006
Издано по лицензии The Free Press,
подразделение Simon&Schuster Inc.

Содержание

Предисловие.....	7
ЧАСТЬ I. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МАРКЕТИНГ.....	11
1. Создание прибыльного бизнеса на основе современного маркетинга	13
2. Использование маркетинга для увеличения ценности товара и услуги	30
3. Определение рыночных возможностей и развитие целевых предложений качества	50
4. Позиционирование и создание стоимости товарной марки	72
ЧАСТЬ II. ТАКТИЧЕСКИЙ МАРКЕТИНГ	93
5. Развитие и использование рыночной разведки.....	94
6. Конструирование маркетингового комплекса	119
7. Приобретение, сохранение и расширение клиентуры.....	150
8. Создание и предложение большей потребительской ценности.....	174
ЧАСТЬ III. АДМИНИСТРАТИВНЫЙ МАРКЕТИНГ	203
9. Планирование и организация более эффективного маркетинга	205

6	Содержание
10. Оценка и контроль эффективности маркетинговой деятельности	227
ЧАСТЬ IV. ПРЕОБРАЗОВАНИЕ МАРКЕТИНГА	249
11. Адаптация к веку электронного маркетинга	251
Приложение	270
Примечания.....	278

ПРЕДИСЛОВИЕ

Роберт Уоллес, знаменитый главный редактор Free Press, в течение нескольких лет уговаривал меня выпустить книгу для менеджеров о новом маркетинговом мышлении. Объем этой книги не должен был превышать семисот страниц. Я мог бы просто сократить свой учебник для студентов старших курсов «Управление маркетингом», но он настаивал, чтобы это был совершенно новый труд. Роб знал, что в течение уже двадцати лет я провожу однодневные и двухдневные семинары, и видел мои записи. Он заявил, что этого материала достаточно для создания книги.

Однако я отклонил его предложение из-за очень напряженного расписания: я проводил консультации, занимался преподавательской и исследовательской деятельностью. Работая с AT&T, IBM, Michelin, Shell, Merck и несколькими банками, я узнавал много нового. Кроме того, я пытался осмыслить революционное воздействие на рынок и маркетинг современных технологий: Интернета, электронной почты, факсимильных аппаратов, специального программного обеспечения, а также новых средств массовой информации: кабельного телевидения, личных газет. Мне казалось, что время стремительного изменения рынка не самое подходящее для написания книги.

Наконец я понял, что рынок будет видоизменяться и дальше. И причины, по которым я откладывал работу над книгой, перестали казаться мне убедительными.

Интерес к маркетингу, возникший у меня тридцать восемь лет назад, сохраняется до сих пор. Ведь едва нам покажется, что мы начали понимать его законы, как они вдруг заявляют о себе с неожиданной стороны, — и нам ничего не остается, как следовать за ними в меру своих возможностей.

Когда в начале 60-х годов я впервые столкнулся с маркетингом, литература о нем носила в основном описательный характер. В то время существовало три подхода. *Товарный* характеризовал продукты и поведение покупателей по отношению к ним. *Институциональный** разъяснял принципы работы маркетинговых организаций, таких как компании оптовой и розничной торговли. *Функциональный* занимался различными видами маркетинговой деятельности — рекламой, сбытом, ценообразованием.

Личный опыт, основанный на экономике и науке принятия решений, заставил меня подойти к маркетингу с точки зрения *менеджмента*. Менеджеры ежедневно сталкиваются с необходимостью принятия жестких решений; они должны уделять серьезное внимание выбору целевых рынков, развивать оптимальные характеристики товара, устанавливать эффективные цены, определять деятельность торговых представителей, размер и распределение бюджета маркетинга. И все это в условиях постоянного недостатка информации и меняющейся динамики рынка.

Я убежден, что менеджеру по маркетингу для принятия оптимальных решений необходимо анализировать рынки и конкуренцию *системно*, объясняя природу сил, воздействующих на рынок, и их взаимодействие. Это подстегнуло мой интерес к созданию моделей поведения рынка, и в 1971 году я изложил свои идеи в работе под названием «Принятие маркетинговых решений: модельный подход». Книга насчитывала семьсот страниц и начиналась с описания простейшего рынка, состоящего из одной фирмы, которая продает один продукт, используя единственный инструмент для увеличения доходов. В последующих главах добавлялись новые факторы: два и более конкурента, два и более маркетинговых инструмента, две и более территории, два и более продукта, задержка прибыли, множественность целей, более высокая степень риска и неуверенность в результате. Главная проблема при создании модели состояла в том, чтобы показать влияние на маркетинг нелинейных, случайных, взаимодействующих друг с другом сложных факторов. Я намеревался подвести под процесс принятия решений научную базу.

В последующие годы появилось множество литературы по маркетингу — как справочной, так и нормативной; новое поколение талантливых ученых помогло нам лучше понять, как работает рынок.

До 1970 года теория маркетинга фактически рассматривала лишь фирмы, работающие ради прибыли, т. е. продающие свои товары и услуги. Но другие организации — общественные и государственные —

* Рассчитанный главным образом на создание популярности фирмы, а не на сбыт данной партии товаров.

также сталкиваются с маркетинговыми проблемами, которые я описал в «Стратегическом маркетинге для общественных организаций». Колледжи соперничают из-за студентов; музеи пытаются привлечь посетителей; театры и кинозалы хотят увеличить зрительскую аудиторию; церкви ищут прихожан... и все нуждаются в капиталовложениях. Отдельные люди также занимаются маркетингом: политики борются за голоса избирателей, врачи — за пациентов, артисты — за признание. Их всех объединяет нечто общее: они нуждаются в *отклике* или *генежных средствах*; им необходимы внимание, интерес, сбыт, положительные отклики. Но чтобы добиться нужной реакции, им следует предложить нечто привлекательное в *обмен* на деньги или положительные отзывы клиентов. Именно в таком *обмене* и заключается основная концепция маркетинга.

Я также считаю, что предметом рынка являются не только *товары* и *услуги*, но и *люди, места, идея, опыт и организации*. Мое желание разобраться с этими менее очевидными приложениями маркетинга привело к дальнейшим исследованиям и публикации «Высокого обзора» (маркетинг личности), «Маркетинга мест», «Маркетинга наций» и «Социального маркетинга» (маркетинг идей), а также нескольких статей о маркетинге опыта и организационном маркетинге.

Более того, когда стало ясно, что увеличение сбыта какого-то товара или услуги не является единственной целью маркетинга, возникла необходимость в расширении горизонтов теории маркетинга. А что, если потребность в данном продукте слишком высока? Следует ли поднять цену, сократить расходы на рекламу или продвижение товара? А может быть, предпринять шаги, которые привели бы в равновесие предложение и спрос? Эти меры получили название *демаркетинга* и во многих случаях оказались весьма полезными. Что, если группа реформаторов хочет уничтожить потребность в каком-то определенном продукте, который признан вредным для здоровья или опасным (это могут быть, например, наркотики, табак, оружие, пищевые продукты, вызывающие ожирение, и другие сомнительные товары)? Такая маркетинговая задача получила название *противодействие сбыту*. Другие проблемы маркетинга включают в себя попытки изменения имиджа непопулярных товаров или сглаживание неравномерного спроса. Все это позволило мне сделать вывод о колоссальной важности *контроля и регулирования спроса*, умения управлять *уровнем, своевременностью и структурой спроса*.

Расширение границ маркетинга было нелегким делом. Многие критики утверждали, будто маркетингу следует ограничиться пробле-

мами увеличения сбыта зубной пасты, холодильников и компьютеров. Но я считаю, что на рынке идей открываются новые перспективы и, как и на всяком рынке, выживают те из них, которые имеют *ценность*. С большим удовлетворением я вижу, что подавляющее большинство ученых и практиков приняли расширение горизонтов маркетинга как данность.

Одно из главных достижений современного маркетинга заключается в том, что он помог компаниям увидеть важность смещения акцентов с *продукта на рынок и покупателя*. Классическая статья Тэда Левитта «Близорукость маркетинга» вместе со знаменитыми пятью вопросами Питера Друкера, которые должен задать себе каждый бизнесмен, сыграли большую роль в становлении нового мышления. Но прошло много лет, прежде чем компании начали реально переходить от мышления «изнутри-наружу» к «снаружи-внутри». Даже сегодня ряд компаний концентрируется на *продаже товара*, вместо того чтобы *игти навстречу* нуждам потенциального покупателя.

И хотя уже сегодня изменения в теории маркетинга очень значительны, мне кажется, нас ожидает потрясающее будущее. Ученые задаются вопросом: какой станет главная концепция маркетинга — *обмен, взаимоотношения или сеть*? Уже сейчас мы иначе, чем прежде, подходим к маркетингу услуг и маркетингу бизнеса. Но самые грандиозные перемены еще впереди, ведь глобальные технологии стремительно развиваются. Компьютеры и Интернет приведут к огромным изменениям в системе заключения сделок. Я попытался предвидеть и описать их в последней главе книги.

Надеюсь, эта книга окажется полезной управляющим по маркетингу, которым приходится каждый день сталкиваться с проблемами рынка. «Вопросы для обсуждения» в конце каждой главы помогут менеджерам осмыслить тему главы и применить новые знания в конкретной ситуации. Группы менеджеров компании могут периодически встречаться для обсуждения каждой главы и извлекать из нее уроки для своего бизнеса.

ЧАСТЬ 1

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МАРКЕТИНГ

Узнайте стоимость написания на заказ студенческих и аспирантских работ
<http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml>

Вернуться в каталог учебников
<http://учебники.информ2000.рф/uchebniki.shtml>

СОЗДАНИЕ ПРИБЫЛЬНОГО БИЗНЕСА НА ОСНОВЕ СОВРЕМЕННОГО МАРКЕТИНГА

Существует три вида компаний:
те, которые вызывают события,
те, которые наблюдают за происходящим,
и те, которые поражаются, глядя на то, что случилось.

Неизвестный автор

Если мы не изменим направления,
то, вероятно, прибудем туда, куда собирались.

Старинная китайская пословица

По мере того как мир приближается к третьему тысячелетию, многие люди — обычные граждане и бизнесмены — размышляют о том, что нас ждет впереди. И дело не в переменных, а в увеличении их скорости. Двенадцатилетняя девочка сказала о своей девятилетней сестре: «Она из другого поколения». Ее младшая сестра слушает другую музыку, играет в другие видеоигры, знает других кинозвезд, у нее другие любимые герои.

Компания часто не в силах осознать, что рынок подвержен регулярным изменениям. В книге «Миграция стоимости» убедительно показано, как каждые несколько лет значительно меняются требования клиентов и силы, направляющие конкуренцию в производстве стали, сфере телекоммуникаций, здравоохранении и бизнесе развлечений¹. Выигрышная стратегия прошлых лет сегодня приводит к поражению. Кто-то заметил однажды, что есть два вида компаний: те, что меняются, и те, что исчезают.

Сегодняшняя экономическая обстановка определяется двумя могущественными силами — *технологией* и *международными связями*. Технологический ландшафт в наше время характеризуется такими новыми товарами, как спутники, видеомагнитофоны, видеокамеры, фотокопировальные устройства, факсовые машины, автоответчики, электронные часы, электронная почта и переносные компьютеры, о появлении которых не мог и мечтать президент Джон Кеннеди в начале 60-х годов. Технология полностью определяет не только материальную структуру общества, но и структуру человеческого мышления. Как заметил Маршалл Маклюэн: «Средство информации есть информация»².

Оцифровывание — одна из мощных технологических сил: кодирование информации в биты, сочетания нулей и единиц. Преобразованные компьютером биты превращаются в музыку и видеоизображение и передаются по телефонному кабелю с невероятной скоростью. Николас Негропonte, руководитель знаменитой лаборатории средств массовой информации MIT, говорит, что биты заменяют атомы³. Теперь компаниям, разрабатывающим программное обеспечение, нет необходимости производить, упаковывать и отправлять в торговые точки дискеты: пользователь получает новый программный продукт из Интернета.

Технология управляет и второй мощной силой — глобализацией. Представление Маршалла Маклюэна о мире как о «глобальной деревне» становится реальностью. Руководителю какой-нибудь компании в Бангкоке, который захочет купить эту книгу, будет достаточно набрать на клавиатуре компьютера www.amazon.com, ввести номер своей кредитной карточки, и через несколько дней Federal Express доставит ему посылку. Если у оптового торговца цветами из Кельна закончатся розы, он сможет отправить заказ в Тель-Авив и получить на следующее утро целый самолет роз.

Помимо технологии и глобализации на экономику воздействуют и другие силы. Во многих странах идет процесс *дерегулирования*. Крупные корпорации, которые часто являются монополиями, неожиданно сталкиваются с новыми конкурентами. В Соединенных Штатах компании, обеспечивающие международную телефонную связь, такие как AT&T, теперь могут выходить на местные рынки; региональные отделения телефонной компании Bell получили возможность работать на рынке международных телефонных переговоров. Муниципальные предприятия коммунальных услуг сегодня имеют право продавать свои услуги в другие населенные пункты.

Еще одна серьезная сила — *приватизация*. Считается, что когда бывшие государственные компании и агентства переходят в частное

владение, их управление становится более эффективным. Так произошло, когда были приватизированы British Airways и British Telecom. Сегодня приватизационные процессы затронули даже такие традиционно государственные сферы, как строительство и содержание тюрем, образовательные учреждения и многое другое.

Йоги Берра, легендарный бейсбольный принимающий из Yankee, так высказался о происходящем: «Будущее теперь совсем не такое, как раньше». Он вполне мог бы добавить: «Вы чувствуете, что за вашей компанией гонятся хищники? Если нет, то напрасно!»

Рынок не знает жалости. Джек Уэлч, председатель совета директоров General Electric, начинал собрания менеджеров с наставления: «Изменитесь — или умрите». Ричард Лав из Hewlett-Packard заметил: «Скорость изменений так велика, что способность к ним становится сегодня существенным преимуществом в конкурентной борьбе».

Способность к изменениям включает в себя умение учиться. Питер Сенге и его коллеги популяризовали идею «обучающейся организации»⁴. Так что не стоит удивляться, что такие компании, как Coca-Cola, General Electric и Scandia, имеют в своем штате вице-президентов по обучению или накоплению интеллектуального капитала. Эти вице-президенты занимаются созданием системы *обучения менеджеров*, позволяющей быстро осваивать новые тенденции на потребительском рынке и узнавать о достижениях конкурентов.

При такой головокружительной скорости перемен компании, стремящиеся к процветанию, больше не могут опираться на прежние методы работы с рынком. В Приложении 1-1 сравниваются методы, которыми фирмы руководствовались ранее, и те, которыми они пользуются сейчас. В правой колонке приведены эффективные и современные методы, приносящие более существенную прибыль. Изучив таблицу, вы сможете оценить, насколько ваша компания овладела современными методами ведения бизнеса. Если вы в основном руководствуетесь положениями из левой колонки, значит, вы застряли на традиционных схемах.

СУЩЕСТВУЕТ ЛИ ВЫИГРЫШНАЯ МАРКЕТИНГОВАЯ ПРАКТИКА?

Если в бизнесе есть успешные схемы, то существуют ли они в маркетинге? Мы часто слышим короткие формулы, обещающие бесспорный успех. Вот девять таких формул:

ПРИЛОЖЕНИЕ 1-1

Развитие компаний

РАНЬШЕ	СЕЙЧАС
Все производить внутри компании	Покупать больше вне компании (внешние источники)
Вносить усовершенствования самостоятельно	Совершенствоваться, опираясь на достижения других компаний
Работать независимо от остальных	Сотрудничать с другими фирмами
Распределять работу между разными отделами	Решать возникающие проблемы при помощи многоцелевых групп
Сосредоточиваться на внутреннем рынке	Концентрироваться как на внешнем, так и на внутреннем рынке
Все внимание уделять производству товара	Сосредоточить внимание на рынке и потребителе
Производить массовый товар	Производить адаптированные товары и/или товары по индивидуальным заказам
Ставить товар на первое место	Обращать особое внимание на цепочку создания стоимости
Практиковать массовый маркетинг*	Практиковать целевой маркетинг**
Найти длительное преимущество в конкурентной борьбе	Находить новые пути, дающие преимущество над конкурентами
Медленно и тщательно развивать новые товары	Ускорять появление новых товаров и сокращать производственный цикл
Создавать большие запасы	Не создавать значительных запасов
Управлять сверху	Управлять сверху, снизу и по горизонтали
Работать на рынке	Работать также и на рынке

* Предлагать один товар массового производства всему рынку сразу.

** На основе товаров, специально рассчитанных на определенные сегменты рынка.

1. *Побеждайте благодаря высокому качеству вашего товара*

Никто не станет спорить с тем, что низкое качество продукта плохо сказывается на бизнесе. Покупатели, столкнувшиеся с негодным товаром, к вам не вернуться и будут плохо говорить о вашей компании. Но что значит «хорошее качество»? Тут мы сталкиваемся с четырьмя проблемами.

Во-первых, понятие качества включает множество аспектов. Компания, производящая автомобили, утверждает, будто они высокого качества... Что это значит? У этих автомобилей хороший прием? Или они быстрее набирают скорость? А может быть, дольше служит кузов? Покупателей интересуют разные характеристики товара, и потому абстрактные утверждения о высоком качестве не имеют смысла.

Во-вторых, люди часто не в силах судить о качестве продукта только по его внешнему виду. Представьте себе, что вы решили купить телевизор. Вы отправляетесь в большой магазин и видите сотни включенных телевизоров. Вам нравится несколько популярных марок. Качество изображения почти на всех экранах одинаковое. Корпуса могут отличаться, но ничего не говорят вам о надежности телевизоров. Вы не станете просить продавца вскрыть заднюю панель, чтобы проверить качество деталей, и в конце концов вынуждены принимать все, что вам говорят, на веру.

В-третьих, большинство компаний стараются не отставать друг от друга по качеству товаров и услуг. Таким образом, качество перестает быть определяющим фактором при принятии решения о выборе той или иной марки.

В-четвертых, некоторые компании известны именно благодаря более высокому качеству товаров. Например, Motorola, которая славится своей превосходной продукцией. Но найдется ли достаточное количество покупателей, нуждающихся в таком уровне качества и готовых за него платить? И во что обходится Motorola ее высокий стандарт? Возможно, цена выхода на максимальный уровень окажется для компании слишком высокой.

2. *Побеждайте благодаря более высокому качеству обслуживания*

Все компании стремятся к хорошему обслуживанию, однако потребители понимают его по-своему. Возьмем, например, ресторан. Некоторые клиенты предпочитают, чтобы официант появился сразу же, аккуратно записал заказ и тут же его принес. Другим кажется,

что таким образом их хотят выпроводить и испортить все удовольствие. Всякое обслуживание состоит из нескольких компонентов: быстроты, вежливости, способности решить неожиданно возникающие проблемы и т. п. Люди по-разному оценивают важность этих качеств в каждом конкретном случае. Поэтому недостаточно просто заявить о более высоком качестве обслуживания в том или ином заведении.

3. *Побеждайте благодаря более низким ценам*

Стратегия низких цен принесла успех ряду компаний, в том числе крупнейшему розничному торговцу мебелью IKEA, крупнейшей мировой компании розничной торговли товарами смешанного ассортимента Wal-Mart, а также одной из самых прибыльных авиалиний Америки — Southwest. Однако снижать цены следует крайне осторожно. На рынке могут появиться фирмы с еще более низкими ценами. Sears практиковал политику низких цен, пока над ним не одержал верх Wal-Mart. Впрочем, одной низкой цены недостаточно, чтобы построить жизнеспособное предприятие. Автомобили Yugo продавались чрезвычайно дешево, однако и качество у них оказалось очень низким — результат известен. Для успеха необходимо также достаточно высокое качество товара и обслуживания — тогда клиент станет покупать товар не только из-за его низкой цены.

4. *Побеждайте за счет солидной доли рынка*

Лидирующие на рынке компании зарабатывают больше денег, чем их более слабые конкуренты. У лидеров шире размах, их торговые марки пользуются большим уважением. Существует «эффект победившей стороны», когда покупатель обращается в ту или иную компанию, потому что знает о ее репутации. Однако далеко не все лидеры рынка могут похвастаться высокими доходами. Компания A&P в течение многих лет занимала первое место среди сетей супермаркетов в Америке, но имела минимальные доходы. Обратите внимание и на состояние таких гигантских компаний, как IBM, Sears и General Motors в 80-е годы, когда их дела шли существенно хуже, чем у их мелких конкурентов.

5. *Побеждайте благодаря способности к адаптации и ориентации на потребителя*

Многие покупатели хотят, чтобы фирмы модифицировали свои предложения и предлагали новые услуги. Кому-то удобнее, чтобы

Federal Express забирал почту ежедневно не в 17 часов, а в 19. Или, например, клиент хотел бы забронировать номер в гостинице только на часть дня. Особые пожелания клиентов ведут к тому, что продавцы вынуждены создавать дополнительные возможности, однако во многих случаях такие услуги оказываются для фирмы слишком дорогими. Массовая ориентация на потребителя в некоторых компаниях срabатывает, но для большинства подобная стратегия оказывается невыгодной.

6. *Побеждайте благодаря постоянному совершенствованию товара*

Постоянное совершенствование товара — разумная стратегия, особенно если компания занимает ведущее положение в своей области. Однако далеко не все нововведения окупаются. Насколько больше готов заплатить потребитель за лучшее моющее средство, более острую бритву или высокоскоростной автомобиль? В некоторые товары уже невозможно внести разумные улучшения, поэтому нужно уметь вовремя остановиться.

7. *Побеждайте благодаря внедрению новинок*

В наше время весьма распространен такой лозунг: «Вводите новшества — или вымирайте». Да, действительно, некоторые крупные компании, склонные к нововведениям, такие как Sony и ЗМ, добились повышения своих доходов благодаря тому, что предлагали потребителю превосходные новые товары. Однако средняя компания редко получает на новинках высокие прибыли. Неудачи при внедрении на рынок новых товаров широкого потребления все еще составляют 80%; в производстве промышленных товаров — 30%. Дилемма такова: если компания не выпускает новые товары, то она «вымирает», а если выпускает, то часто несет крупные финансовые потери.

8. *Побеждайте, завоеывая быстро развивающиеся рынки*

Быстро развивающиеся рынки, такие как рынок электроники, биотехнологии, робототехники, телекоммуникаций, чрезвычайно привлекательны для компаний. Некоторые лидеры рынка сумели сколотить огромные состояния в этих областях деятельности. Но среднюю фирму, выходящую на такой рынок, как правило, ждет неудача. За последнее время на свет появились сотни компаний, решивших заняться компьютерной графикой, однако выжили еди-

ницы. Как только рынок делает определенную торговую марку общепринятым стандартом, компания сразу же начинает получать прибыль. Таким стандартом стал Office корпорации Microsoft, и альтернативные варианты — иногда очень качественные — были отброшены в сторону. Кроме того, подобные продукты очень быстро устаревают: индустрия развивается стремительно, поэтому каждой компании, чтобы удержаться на должном уровне, приходится постоянно делать новые капиталовложения. Едва они успевают вернуть вложенные средства, как уже необходимы новые для замены устаревшего продукта.

9. *Побеждайте, превосходя ожидания потребителя*

Одно из самых популярных маркетинговых клише — процветающая компания постоянно превосходит ожидания потребителей. Идя навстречу пожеланиям потребителей, компания лишь приносит им удовлетворение; если же она их превосходит, то это вызывает восторг. В таком случае покупатель, весьма вероятно, и в дальнейшем останется вашим клиентом.

Проблема в том, что, однажды превысив ожидания покупателя, компания подготавливает его к новым стандартам. С каждым разом соответствовать им становится все труднее, а следовательно, необходимы серьезные капиталовложения. В результате компаниям с большим трудом удается соответствовать требуемому уровню.

Иными словами, сегодняшние покупатели хотят получить товары и услуги более высокого качества, дополнительные услуги, удобства, ориентированные на потребителя, возможность возврата и гарантии — и все это по более низкой цене. Очевидно, что каждая компания вынуждена решать, какие требования покупателей она может выполнить с выгодой для себя.

В ЧЕМ ЗАКЛЮЧАЕТСЯ ВЫИГРЫШНАЯ МАРКЕТИНГОВАЯ СТРАТЕГИЯ?

Очевидно, не существует единственно верного маркетингового решения, ведущего к процветанию. Вместо узкой специализации или рывков вперед компании следует создать свой собственный, уникальный набор маркетинговых действий. Недостаточно быть немного лучше конкурентов. Профессор Майкл Портер из Гарварда утверждает, что компания не имеет настоящей стратегии, если она делает то же самое, что и конку-

ренты, только чуть-чуть лучше⁵. Она просто оказывается немного более эффективной. Однако даже высокая эффективность не компенсирует отсутствия сильной стратегии. На какое-то время это может принести успех, но рано или поздно конкуренты обязательно вас опередят.

Портер полагает, что стратегия компании может считаться сильной, если она существенно отличается от стратегии конкурентов. Так, Dell Computer добилась серьезных успехов, продавая компьютеры по телефону, а не через розничную торговлю. Компания разработала систему прямого маркетинга на основе базы данных и сумела убедить покупателей в более высоком качестве своего товара. Затем Dell вышла на новый уровень, превратив Интернет в инструмент сбыта. В настоящее время Dell ежедневно продает компьютеры через Интернет на сумму более \$3 млн.

Другие компании также изобрели успешные стратегии. IKEA нашла новый способ производства и сбыта мебели, который кардинально отличается от обычной розничной торговли. Отделение компании General Motors продает машины, используя методы, разительно отличающиеся от стандартных. Предприятие Rent-A-Car создало уникальную систему проката подержанных автомобилей, взяв в аренду дешевые помещения и объединившись со страховыми компаниями.

Но разве конкуренты не используют в своей деятельности удачные новые стратегии, превращая их таким образом в самые обычные? Да, имитаторы появляются довольно быстро, в чем на собственном опыте убедились Southwest Airlines и IKEA. Но одно дело копировать некоторые аспекты новых стратегий, и совсем другое — использовать все элементы стратегической архитектуры. Великие стратегии представляют собой уникальную конфигурацию множества действий, которые очень сложно повторить. Имитация не только требует крупных расходов, но и не приносит желаемых результатов.

С КАКИМИ ПРОБЛЕМАМИ МАРКЕТИНГА СТАЛКИВАЕТСЯ БОЛЬШИНСТВО КОМПАНИЙ?

На своих семинарах я просил менеджеров рассказать, каким они видят современного покупателя. Вот их ответы.

- Покупатели стали более искушенными и чувствительными к ценам.
- У них не хватает времени, и они хотят получать дополнительные удобства.

- Они видят, что многие компании теперь производят близкие по качеству товары.
- Они меньше внимания обращают на торговые марки и готовы покупать непатентованные товары.
- У них повысились требования к обслуживанию.
- Они с меньшим уважением относятся к привычным торговым маркам.

Затем я спросил у менеджеров, *насколько хорошо* работают их маркетинговые инструменты. Вот что мне ответили.

- Конкурирующие товары практически одинаковы.
- Необходимы дорогостоящие услуги и, чтобы увеличивать объемы продаж, тратить на рекламу огромные средства.
- Конкуренты быстро реагируют на снижение цен.
- Реклама становится более дорогой и менее продуктивной.
- Стоимость торгового представительства растет.

Ответы менеджеров говорят о том, что, пытаясь укрепить свое положение на рынке, компании сталкиваются с серьезными трудностями. Я попросил составить список основных вопросов для определения стратегии и тактики маркетинга. В Приложении 1-2 приведены четырнадцать таких вопросов. В этой книге я надеюсь рассмотреть их все.

Конечно, у разных компаний возникают разные проблемы. Каждая сфера бизнеса сталкивается со своими собственными трудностями.

Вот что *заботит производителей товаров* с торговой маркой:

- уменьшение доходов;
- увеличение расходов на продажи и продвижение товара на рынок;
- увеличение розничных продаж и уменьшение складских площадей;
- конкуренция со стороны других торговых марок и непатентованных товаров;
- усиление атак на рыночные ниши.

Вот что *тревожит розничных торговцев*:

- уменьшение рентабельности;
- уничтожение категорий товаров;

- конкуренция со стороны компаний, продающих товары по каталогам, по почте, а также использующих другие формы заочной торговли.

Что касается фирм, занимающихся промышленным производством, то они существенно отличаются друг от друга как характеристиками и факторами успеха, так и ролью отдела маркетинга. В конце книги приведены особенности десяти типов маркетинговых фирм.

В НАПРАВЛЕНИИ НОВОГО МАРКЕТИНГА

Нет ничего удивительного в том, что маркетинговые стратегии не работают. Компании тратят на маркетинг все больше средств, а отдача от них все меньше и меньше. Одна из причин неудач состоит в том, что менеджеры используют старые формы маркетинга, популярные в прошлом. Признаки «неандертальского» маркетинга:

- маркетинг приравнивается к сбыту;
- все внимание концентрируется на факте покупки, а не на нуждах потребителя;
- делаются попытки заработать на единичных продажах, вместо того чтобы стараться удержать каждого клиента;
- ценообразование основывается на себестоимости товара, вместо того чтобы рассчитывать цену по целевым показателям;
- каждое средство коммуникации планируется отдельно, отсутствует интегрированный подход к маркетингу средств коммуникации;
- сбыт товара заменяет попытки понять реальные нужды потребителя.

К счастью, старое маркетинговое мышление уступает дорогу новому. Компании, использующие разумный маркетинговый подход, изучают потребителя своего товара, технологию контактов с клиентом, учитывают особенности его бизнеса⁶. Они привлекают потребителя к участию в создании товара, готовы к гибким рыночным предложениям. Они научились целевому использованию средств массовой информации и интегрированию маркетинговых средств коммуникации для последовательной передачи информации при каждом контакте с покупателем. Они освоили такие технологии, как видеоконференции, автоматизация продаж, программное обеспечение, Интернет, пользуются

ПРИЛОЖЕНИЕ 1-2

Вопросы специалистам по маркетингу

1. Как правильно выбрать сегменты рынка, представляющие интерес для компании?
2. Как сделать так, чтобы наши предложения отличались от предложений конкурентов?
3. Что отвечать покупателям, которые настаивают на снижении цен?
4. Как бороться с более низкими издержками и ценами конкурентов внутри страны и за границей?
5. Как далеко мы можем заходить, идя навстречу требованиям каждого клиента?
6. Каковы основные способы расширения бизнеса?
7. Как создать более мощную торговую марку?
8. Как снизить издержки на привлечение новых клиентов?
9. Как удержать покупателя?
10. Как определить, какие покупатели для нас более важны?
11. Как оценить возможные доходы от рекламы, продвижения товара на рынок и связей с общественностью?
12. Как увеличить продуктивность работы торговых представителей?
13. Как создать множество каналов сбыта и избежать конфликтов между ними?
14. Как сориентировать остальные отделения компании на потребителя?

внутренними и внешними информационными сетями. Они доступны семь дней в неделю, двадцать четыре часа в сутки по телефону 1-800* или по электронной почте. Они научились находить выгодных клиентов и ввели в действие несколько уровней обслуживания. Они относятся к своим дистрибьюторам как к партнерам, а не как к соперникам. Иными словами, они нашли возможность выйти на новый уровень работы с потребителем.

Победят те компании, которые изобретут новые пути создания целевых рынков. Мы можем назвать их «пророками маркетинга». Такие компании должны быть представлены в специальном Зале славы маркетинга. В Приложении 1-3 приводится список фирм, заслуживших это право благодаря своим творческим прорывам в маркетинге.

Маркетинг в 2005 году

Этот вопрос мы рассмотрим ниже. Сейчас же следует лишь признать, что в первом десятилетии XXI века маркетинг будет совсем другим.

Приведу свои размышления относительно общего направления развития маркетинга в новом тысячелетии. Я сделаю это, заглянув в будущее. Наступил 2005 год. Вот основные направления развития рыночного пространства.

Существенные суммы изъяты с банковских счетов оптовых и розничных торговцев в пользу электронной коммерции. Покупатели приобретают практически все, не заходя в магазин! Покупатель может посмотреть товар в Интернете, прочитать его подробное описание, пообщаться с продавцами, чтобы определить оптимальные цены и условия, а затем заказать товар и оплатить его по тому же Интернету. Еще большее распространение получила интернет-торговля между компаниями (b2b). Специалисты по закупкам работают главным образом через Интернет, либо размещая объявления в Сети и ожидая предложений, либо изучая соответствующие сайты.

Розничная торговля переживает тяжелые времена. Владельцы все чаще вынуждены проводить в своих магазинах различные акции для привлечения покупателей. Многие магазины, торгующие книгами, продуктами питания и одеждой, совмещены с кафетериями, лекционными и театральными залами. Существенной частью торговых стратегий таких магазинов стал «маркетинг впечатлений», а не маркетинг ассортимента товаров.

* Звонки на такие номера оплачивает отвечающий абонент.

ПРИЛОЖЕНИЕ 1-3

«Пророки» маркетинга

Руководитель	Компания
1. Анита Роддик	The Body Shop
2. Фред Смит	Federal Express
3. Стив Джобс	Apple Computer
4. Билл Гейтс	Microsoft
5. Майкл Делл	Dell Computer
6. Рэй Крок	McDonald's
7. Уолт Дисней	Disney Corporation
8. Сэм Уолтон	Wal-Mart
9. Том Монаган	Domino's Pizza
10. Акио Морита	Sony
11. Николас Хайек	Swatch Watch Co.
12. Джон У. Нордстром	Nordstrom
13. Гилберт Тригано	Club Mediterranee
14. Тэд Тернер	CNN
15. Фрэнк Пердью	Perdue Chicken
16. Ричард Брэнсон	Virgin Air
17. Сойтиро Хонда	Honda
18. Саймон Маркс	Marks & Spencer
19. Лучиано Бенеттон	Benetton
20. Чарльз Лазарус	Toys 'R' Us
21. Лэс Уэкснер	The Limited
22. Полковник Сандерс	Kentucky Fried Chicken
23. Ингвар Кампрад	IKEA
24. Берни Маркус	Home Depot
25. Чарльз Шваб	Charles Schwab & Co.
26. Херб Келлехер	Southwest Airlines
27. Пол Орфала	Kinko's
28. Джефф Безос	Amazon
29. Джим Макканн	1-800-FLOWERS
30. Фил Найт	Nike

Компании обзавелись клиентскими базами данных, в которых отражены вкусы и предпочтения потребителей. Эта информация используется для формирования индивидуальных предложений. Все больше компаний предоставляют клиентам возможность интерактивно участвовать в создании товаров, которые они хотели бы купить. Компании, производящие автомобили, компьютеры, бытовую технику и пищевые продукты, приглашают потребителей посетить свои странички в Интернете и заполнить специальные анкеты, с помощью которых они предлагают новые товары, услуги, системы, программы). После заполнения анкеты на экране появляется изображение модернизированного товара.

Предприниматели научились удерживать клиентов, изыскивая разнообразные возможности удовлетворить и превзойти их ожидания. В результате конкурентам становится все труднее находить новых покупателей, и они тратят массу времени, придумывая, как продать больше своих товаров и услуг уже имеющимся у них клиентам.

Компании сосредоточивают свои усилия на захвате большей доли потребителей, а не рынка. Многие нашли эффективные способы предлагать одновременно разные товары и услуги, научились правильно использовать клиентские базы данных, извлекая из них новые идеи и технологии изучения спроса.

Компании овладели эффективными методами подсчета прибыли от каждого сегмента рынка, отдельного клиента, товара, канала сбыта и региона. Предприниматели сосредоточивают усилия на наиболее выгодных клиентах, товарах и каналах. Сформирована система премий для наиболее активных покупателей.

Теперь компании обращают основное внимание не на будущие сделки, а на укрепление преданности клиента фирме. Многие начали задумываться о системе пожизненного обслуживания клиента, предоставляя ему скидки на стандартные продукты (кофе, безалкогольные напитки и т. п.). Они готовы получать меньшую прибыль от каждой сделки, лишь бы иметь долгосрочные контракты.

Большинство компаний финансируются извне на 60%, некоторые — на все 100%, превращаясь в результате в виртуальные фирмы, владеющие минимальными фондами, что обеспечивает им очень высокий коэффициент прибыли. Такие компании переживают небывалый подъем.

Производители разнообразного оборудования сегодня предпочитают работать с постоянными партнерами, изготавливающими и поставляющими запасные части и комплектующие (например, тор-

мозные системы автомобиля, сиденья и т. п.). Большинство компаний объединяются в сети и опираются на стратегические союзы с другими фирмами.

Многие торговые агенты выступают не как служащие компании, а как ее независимые представители. Компания снабжает их самыми современными средствами автоматизации сбыта, а также предоставляет им право проводить презентации с использованием мультимедийных средств, самостоятельно развивать индивидуальные маркетинговые предложения и заключать сделки. Многие покупатели утверждают, что им больше нравится встречаться с торговыми представителями в Сети, а не в офисе. Увеличивается число индивидуальных продаж через электронные средства, когда покупатель и продавец общаются в режиме реального времени при помощи компьютера. Коммивояжеры теперь гораздо меньше путешествуют, авиалинии заметно сократили число рейсов. Самые лучшие торговые агенты отлично информированы, надежны, внушают доверие и умеют выслушать клиента.

Объем массовой рекламы на телевидении заметно сократился из-за введения пятисот каналов. Существенно уменьшилось число газет и журналов. С другой стороны, операторы имеют легкий доступ к целевой аудитории с помощью более эффективной рекламы в интерактивных специализированных изданиях и выпусках новостей.

Компаниям не удастся сохранять конкурентные преимущества (за исключением патентов, прав, выгодного местоположения, собственных средств информации и т. п.). Конкуренты моментально копируют любое достижение и прибегают к разнообразным обходным маневрам. Руководители компаний считают, что самое главное сегодня — это способность учиться и двигаться вперед.

А теперь вновь вернемся в 1999 год. Я уверен, что сценарий 2005 года заставит многих иначе взглянуть на стратегическое планирование. Успеха добьются лишь те, кто сумеет быстро и эффективно развивать свои маркетинговые стратегии.

ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

Над этими вопросами вам следует подумать, чтобы определить, насколько маркетинговая стратегия вашей компании отвечает реальным требованиям рынка.

1. Как развитие технологии, глобализация и отмена государственного регулирования повлияли на ваш бизнес в последние пять лет?
2. Используя Приложение 1-1, определите, к какой из двух колонок — «Раньше» или «Сейчас» — относится ваша компания. Какие элементы из столбца «Сейчас» вы можете использовать?
3. Основывается ли маркетинговая стратегия вашей компании на одном из девяти перечисленных принципов? На каком? Работает ли он? Что, по вашему мнению, вам необходимо сделать сейчас?
4. Выпишите основные маркетинговые проблемы, с которыми сталкивается ваш бизнес. Каково ваше самое удачное творческое решение маркетинговых проблем?
5. Что вы думаете о картине маркетинга 2005 года? Каковы прогнозы для вашей сферы деятельности? Что вы делаете, чтобы к ним подготовиться?

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ МАРКЕТИНГА ДЛЯ УВЕЛИЧЕНИЯ ЦЕННОСТИ ТОВАРА И УСЛУГИ

Существует иллюзия, что индустриализации страны можно добиться, построив фабрики. Это не так. Индустриализация возможна только после создания рынка.

Пол Дж. Хоффман

Потребители все чаще выбирают поставщиков, руководствуясь долговременной выгодой, а не прошлыми достижениями.

Неизвестный автор

Качество состоит в том, что наши клиенты возвращаются к нам, а товары — нет.

Девиз компании Siemens

Изучив текущие проблемы и реакцию маркетинга на окружающую действительность, мы готовы понять, как маркетинг помогает компании выйти на передовые рубежи. Если компания сосредоточится только на издержках, она никогда не добьется величия. «Без первоклассного продукта невозможно достичь результата».

Для того чтобы привлечь талантливых специалистов, фирме необходимо расти, создавать новые рабочие места, удовлетворять держателей акций и побеждать в конкурентной борьбе. Уэйн Кэллоуэй, бывший топ-менеджер компании PepsiCo, красноречиво обосновал необходимость роста:

«Рост — это чистый кислород. Он порождает полную жизненных сил и энтузиазма корпорацию, где каждый видит для себя реальные возможности. Люди готовы рисковать, они работают больше и напряженнее. В такой ситуации рост — не просто главный экономический

рычаг; он становится существенной частью нашей корпоративной культуры. Вот почему столько талантливых руководителей стремятся работать на PepsiCo, а не на другие прекрасные компании».

В то же время нельзя забывать и об осторожности: рост не может быть самоцелью. Девизом фирмы должны стать слова: «Рост с прибылью». Во многих компаниях менеджеры увеличивают свои продажи и доходы настолько, что перекрывают средний уровень в отрасли. В результате они постоянно ищут новые рынки и новых клиентов, что приводит к размыванию целевого рынка и имиджа и подрывает ресурсы.

Главная забота маркетинга — рост доходов компании. Маркетинг должен определить, оценить и выбрать рыночные возможности, сформулировать стратегию для достижения высокого, если не доминирующего, положения компании на целевых рынках. Но маркетинг многолик: он может быть хорошим и плохим, точным и приблизительным, для «внутреннего пользования» и для широкой публики. В этой главе мы рассмотрим следующие вопросы.

1. Каковы наиболее серьезные ошибки в представлениях о маркетинге?
2. Верно ли утверждение, что маркетинг занимается лишь «выявлением потребностей и их удовлетворением»?
3. Каковы размеры рынка, который компания может обслуживать с прибылью для себя?
4. Каковы основные этапы процесса управления маркетингом?

НАИБОЛЕЕ СЕРЬЕЗНЫЕ ОШИБКИ В ПРЕДСТАВЛЕНИЯХ О МАРКЕТИНГЕ

Степень непонимания сути маркетинга и того, что он может сделать для компании, чрезвычайно высока. Некоторые топ-менеджеры возлагают на руководителей отделов маркетинга совершенно нереальные задачи. Поэтому нет ничего удивительного в том, что средний срок работы менеджера на этом посту составляет от 12 до 16 месяцев!

Как топ-менеджеры оценивают маркетинг

Многие топ-менеджеры недовольны неудачным внедрением своих новых товаров, увеличением расходов на рекламу и сбыт, сокращением рынка, уменьшением валовой прибыли, ухудшением дру-

гих рыночных показателей. Часто виновниками неудач признаются отделы маркетинга и сбыта. Вот результаты опроса топ-менеджеров некоторых компаний:

- В 1993 году Coopers & Lybrand провела опрос топ-менеджеров ста компаний. Многие считали сотрудников своих отделов маркетинга «слишком избалованными и недостаточно сосредоточенными на деле».
- В 1993 году McKinsey & Company опубликовала отчет, согласно которому многие главные исполнительные директора, характеризуя свои отделы маркетинга, говорили, будто их специалисты «лишены воображения, не способны генерировать новые идеи и не оправдывают затраченных на них средств».
- В 1994 году Booz, Allen & Hamilton опубликовала отчет, в котором сообщалось: топ-менеджеры компаний считают, что «бренд-менеджеры не в состоянии оценить коммерческую реальность».

У некоторых топ-менеджеров есть основания быть недовольными своими специалистами по маркетингу. Однако многие из них имеют неверное представление об истинных возможностях маркетинга и питают несбыточные надежды.

Два ошибочных взгляда на маркетинг

Вот два весьма распространенных, но ошибочных взгляда на маркетинг.

МАРКЕТИНГ — ЭТО СБЫТ. Такая точка зрения является самым распространенным заблуждением, характерным не только для широкой публики, но и для многих бизнесменов. Сбыт, естественно, составляет часть маркетинга, но маркетинг — понятие гораздо более широкое. Питер Друкер отмечал: «Цель маркетинга состоит в том, чтобы сделать сбыт ненужным», имея в виду, что в задачи маркетинга входит обнаружение скрытых потребностей клиента и нахождение возможности их удовлетворения. Если маркетинговые мероприятия проводятся успешно и клиентам нравится новый товар, информация о нем быстро распространяется между покупателями, даже если продаж было совсем немного.

Маркетинг не может быть эквивалентом сбыта потому, что он действует задолго до того, как компания получает товар. Маркетинг есть домашнее задание, выполнение которого менеджеры берут на себя, чтобы провести оценку потребностей покупателя и выяснить, какие выгодные возможности представляются их фирме. Сбыт начинается

только после того, как товар произведен. Маркетинг продолжается на протяжении всей жизни товара: специалисты пытаются найти новых покупателей, улучшить имидж товара, анализируют продажи, оценивают повторные продажи.

Главы компаний часто не понимают, что расходы на маркетинг являются инвестициями, а не издержками. Их интересует достижение близких целей, а не долговременные проекты. И они слишком боятся риска.

МАРКЕТИНГ — ЭТО ОДНО ИЗ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ КОМПАНИИ. Другой ограниченный взгляд на маркетинг — считать его лишь одним из множества подразделений компании. В самом деле, в каждой компании есть отдел, занимающийся маркетингом. Однако, если проведение маркетинговых мероприятий будет обязанностью лишь этого отдела, компания окажется в тяжелом положении. Более того, у вас может быть самый лучший отдел маркетинга и сбыта в вашей области деятельности, но на рынке вы потерпите поражение. Дэвид Паккард, один из основателей компании Hewlett-Packard, мудро заметил: «Маркетинг слишком важен, чтобы взваливать его только на отдел маркетинга». Любой отдел может обращаться с покупателями плохо или хорошо, и это скажется на репутации компании. Покупатель позвонит в компанию и обнаружит, что он не в состоянии получить нужную информацию или связаться с соответствующим менеджером. А если дефекты товара — следствие низких производственных стандартов или плохой упаковки? Или товар доставлен с опозданием из-за недосмотра при отправке? Возможно, клиента смутит товарная накладная, потому что бухгалтерский отдел указал в ней не оговоренные заранее накладные расходы. Все эти неприятности происходят, когда другие отделы компании не сосредоточены на удовлетворении нужд покупателя.

Кое-кто полагает, что отсутствие заботы о покупателе частично является результатом самого факта существования отдела маркетинга! Служащие и руководители остальных отделов нередко уверены, что «нахождение и удовлетворение клиентов» входит в обязанности специалистов по маркетингу, а они решают другие задачи. Улучшится ли положение дел в компании, если она вообще откажется от отдела маркетинга? Например, Marks & Spencer, одна из лучших британских компаний розничной торговли, не имеет отдела рекламы и маркетинга, однако сумела привлечь множество постоянных клиентов благодаря тому, что в первую очередь думает о своих покупателях.

Передовые компании стремятся подчинить всю свою работу интересам клиента. Компания может оценить, какой из ее отделов действи-

тельно старается удовлетворять нужды потребителя, определив, какие из утверждений, приведенных в Приложении 2-1, истинны. Например, ориентированный на покупателя отдел НИОКР* постарается обеспечить регулярные встречи своего персонала с потребителями, а при реализации новых проектов будет работать в тесном взаимодействии с остальными отделами, изучая предложения конкурентов, выясняя отношение покупателей к новому товару и постоянно улучшая его потребительские качества в соответствии с пожеланиями клиентов. Такой отдел НИОКР внесет большой вклад в маркетинговую деятельность компании. Приложение 2-1 демонстрирует, каким образом другие отделы компании могут ориентироваться на покупателя.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ И УДОВЛЕТВОРЕНИЕ ПОТРЕБНОСТЕЙ ПОКУПАТЕЛЯ

Когда речь идет о рынках с жесткой конкуренцией, за покупателя должны бороться все отделы. Джек Уэлч, знаменитый глава General Electric, говорил: «Компания не может обеспечить вас работой. Это могут сделать только покупатели!» Он внушил своим служащим, что от каждого из них — независимо от принадлежности к конкретному отделу — зависит, сумеет ли компания удержать своих клиентов. Вывод: если ты не думаешь о покупателе, ты вообще не думаешь.

Ниже рассмотрены три уровня маркетинговой деятельности: маркетинг реагирования, превосходящий маркетинг и маркетинг, формирующий запросы.

Маркетинг реагирования

Мы определили маркетинг как задачу по «выявлению и удовлетворению нужд потребителя». Маркетинг реагирования — это форма маркетинга, используемая в ситуации, когда нужды потребителя известны, а компании способны предложить реальное решение для их удовлетворения. Осознание того факта, что женщины хотят тратить меньше времени на приготовление пищи и уборку, привело к изобретению стиральной и посудомоечной машин и микроволновой печи. Курильщикам сегодня предлагается множество средств, которые помогут им справиться с этой вредной привычкой. Иными словами, в наше время маркетинг реагирования играет существенную роль в деятельности компаний.

* Научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы.

Предвосхищающий маркетинг

Требуется немалое умение, чтобы понять, когда латентная потребность станет реальной. В связи с ухудшением качества воды Evian, Perrier и ряд других компаний предположили, что возникнет потребность в питьевой воде, разлитой по бутылкам. Другой пример: фармацевтические компании предвидели рост стрессов в современном обществе, и некоторые из них начали исследования в области антидепрессантов.

Предвосхищающий маркетинг связан с большим риском, чем маркетинг реагирования: компания может выйти на рынок слишком рано или слишком поздно, а то и вовсе допустить ошибку, создав продукт, который не найдет спроса.

Маркетинг, формирующий запросы

Это самый рискованный вид маркетинга. Компания предлагает продукты или услуги, о которых никто не просил, часто даже и не знал об их существовании. Никто в 1950 году не просил о Sony Walkman, Sony Betamax или о 3,5-дюймовой дискете Sony. Однако Sony под руководством блистательного Акио Морита представила эти и многие другие товары, которые впоследствии стали товарами массового потребления. Морита суммировал свою философию маркетинга в следующей фразе: «Я не обслуживаю рынки. Я их создаю»¹.

Возможно, различие между тремя видами маркетинга лучше всего представить как разницу между *компанией, увлекаемой рынком, и компанией, влекущей рынок за собой*. Большинство фирм в лучшем случае идут за рынком, а это, в свою очередь, шаг вперед по сравнению со следованием за товаром. Компании, идущие за рынком, сосредоточивают все свое внимание на изучении сегодняшнего потребителя и его проблем, собирают новые идеи, испытывают новые товары, пытаются улучшить старые. Обычно их усилия приводят к некоторому приросту прибылей, но не становятся причиной радикальных перемен.

Компании, влекущие за собой рынок, раздвигают наши горизонты и движут вперед цивилизацию. Такие компании создают новые рынки, расширяют категории товаров или вводят новые правила игры. Они предлагают принципиально новые товары, услуги, направления бизнеса; устанавливают новые стандарты цен; развивают новые каналы; поднимают обслуживание на невиданный уровень. Среди подобных компаний следует назвать CNN, Club Med, Federal Express, Body Shop, IKEA, Benetton и Charles Schwab. Ряд известных фирм, таких как DuPont, Sony, Gillette, Hewlett-Packard, Tetra Pak и 3M, стараются придерживаться такой же политики в своей деятельности.

ПРИЛОЖЕНИЕ 2-1

Как определить, какие отделы компании ориентированы на покупателя

ОТДЕЛ НИОКР

- Служащие встречаются с покупателями и выслушивают их жалобы.
- Приветствуют участие отделов маркетинга, производственных и других отделов в каждом новом проекте.
- Оценивают товары конкурентов и ищут «наилучшие в товарном классе» решения.
- По мере реализации новых проектов работают с потребителем, выясняя его отношение к товару и выслушивая предложения.
- Постоянно улучшают товар на основе обратной связи с рынком.

ОТДЕЛ ЗАКУПОК

- Служащие ищут более выгодных поставщиков, а не просто выбирают из тех, кто навязывает им свои предложения.
- Устанавливают отношения на долгосрочной основе с немногими надежными поставщиками высококачественных товаров.
- Не жертвуют качеством ради снижения стоимости закупок.

ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ ОТДЕЛ

- Служащие приглашают клиентов посетить фабрики.
- Посещают фабрики своих клиентов, чтобы увидеть, как используется продукция компании.
- Охотно работают сверхурочно, когда необходимо выполнить договорные сроки.
- Постоянно ищут возможности сократить производственный процесс или снизить издержки.
- Идут навстречу специфическим требованиям покупателя, если при этом можно получить прибыль.

ОТДЕЛ МАРКЕТИНГА

- Служащие изучают потребности и пожелания покупателя в четко определенных сегментах рынка.
- Определяют маркетинговые мероприятия, которые следует осуществить для достижения долгосрочной прибыли в целевых сегментах.
- Разрабатывают выигрышные стратегии для каждого целевого сегмента.
- Постоянно оценивают имидж компании и степень удовлетворенности потребителя товарами и услугами, предоставляемыми компанией.
- Собирают и оценивают идеи по созданию новых и улучшению старых продуктов, а также систем обслуживания покупателя, наиболее полно удовлетворяющих его запросы.
- Ориентируют покупателей на все остальные отделы компании.

ОТДЕЛ СБЫТА

- Служащие обладают специальными знаниями о бизнесе потребителей.
- Стараются найти «лучшее решение» для клиентов.
- Дают только те обещания, которые в состоянии выполнить.
- Сообщают о нуждах и предложениях клиентов тем, кто отвечает за развитие продукта.
- Стараются удержать клиентов.

ОТДЕЛ ЛОГИСТИКИ

- Служащие определяют максимально короткие сроки доставки товара и стараются их выдерживать.
- Управляют компетентным и доброжелательным отделом обслуживания клиентов; отвечают на их вопросы, разбирают жалобы и решают возникающие проблемы вовремя и к всеобщему удовлетворению.

БУХГАЛТЕРИЯ

- Служащие готовят периодические отчеты о «прибыльности» товара, сегментах рынка, географических областях (регионах, территориях сбыта), размерах заказов, каналах их поступления и об отдельных покупателях.
- Подготавливают накладные, счета в удобной для покупателя форме и отвечают на все вопросы вежливо и быстро.

ФИНАНСОВЫЙ ОТДЕЛ

- Служащие осознанно поддерживают расходы на маркетинг (создание имиджа), которые являются маркетинговыми вложениями, обеспечивающими преданность покупателя данной фирме.
- Формируют финансовый пакет в соответствии с требованиями покупателей.
- Быстро принимают решения относительно кредитоспособности покупателя.

ОТДЕЛ PR

- Служащие распространяют хорошие новости о компании и стараются уменьшить влияние плохих.
- Являются внутренними потребителями продукции компании и общественными защитниками ее политики и практики.

ОТДЕЛ ПО КОНТАКТАМ С ПОТРЕБИТЕЛЯМИ

- Служащие компетентны, вежливы, бодры, заслуживают доверия, надежны и отзывчивы.

КАКОВЫ РАЗМЕРЫ РЫНКА, КОТОРЫЙ КОМПАНИЯ МОЖЕТ ОБСЛУЖИВАТЬ С ПРИБЫЛЬЮ ДЛЯ СЕБЯ?

Одно из ключевых решений, которое должна принять компания, — насколько единообразным должен быть ее подход к рынку. На одном полюсе рынка расположен *массовый* маркетинг: компания предлагает всему рынку стандартный продукт или услугу. Так, компания Coca-Cola хочет, чтобы ее знаменитый продукт находился «на расстоянии вытянутой руки от каждого потребителя». А Kodak решила, что ее пленка в знаменитой желтой коробочке должна удовлетворить всякого, кто захочет сделать фотоснимок.

На другом полюсе находятся компании, которые практикуют *целевой* маркетинг. Они предлагают товары (услуги) для одного или нескольких специфических сегментов, не пытаясь захватить весь рынок. Daimler-Benz продает автомобили Mercedes не всем, а только богатым покупателям, желающим иметь высококлассную, роскошную машину. Procter & Gamble выпускает шампунь Head and Shoulders для тех, кто хочет избавиться от перхоти.

Маркетинг самого низкого уровня, *индивидуальный* маркетинг, практикуется компаниями, сосредоточенными на связях с отдельными клиентами. Например, компании, строящие дома по индивидуальным заказам, подробно обсуждают дизайн с каждым клиентом. У компании BMW, производящей автомобили, есть интернет-сайт, где потенциальный покупатель может самостоятельно спроектировать свой будущий автомобиль.

Каждый уровень маркетинга — это разнообразные возможности и огромный риск. Ниже мы рассмотрим каждый уровень отдельно.

Массовый маркетинг

Индустриальная революция возвестила о способности промышленности начать массовое производство, массовое распространение и массовую рекламу товаров народного потребления, таких как мыло, зубная паста, напитки и продукты питания. Многие из этих товаров и раньше поступали в торговую сеть большими объемами, однако теперь огромное их количество стало продаваться крупными упаковками и получило торговые марки. Производители используют массовую рекламу, чтобы вынудить розничную торговлю делать запасы товаров и удовлетворять покупателя. Производители также прямо воздействуют на сферу розничной торговли, с тем чтобы и она участвовала в продвижении на рынок разрекламированных товаров. Проводя мощные рекламные кампании своих марок («привлекательность») и создавая мо-

тивацию для магазинов продавать эти марки («быстрое продвижение»), ведущие производители обеспечивают усиление своих позиций в магазинах и сознании покупателей.

Сегодня некоторые специалисты предсказывают гибель массового маркетинга. Они утверждают, что массовый рынок распадается на многочисленные мелкие сегменты со специфическими вкусами и пожеланиями, требующими целевого маркетинга. Специалисты говорят, что сегодняшний бюджет маркетинга не может выдержать стоимость рекламной кампании новой торговой марки, в особенности если ее нельзя назвать уникальной. Более того, они отмечают, что растущее число средств массовой информации существенно увеличивают издержки на мощную рекламную кампанию. Сорок лет назад большинство американцев читали журнал *Life* и смотрели несколько передач, имеющих высокий рейтинг и транслировавшихся в удобное время по одному из трех телевизионных каналов. В наше время потребители могут смотреть более пятидесяти каналов и читать любой из 10 тыс. журналов.

Предсказание гибели массового маркетинга несколько преждевременно. В бывшем Советском Союзе, где граждане не получали качественных товаров в течение 70 лет, переход от плановой экономики к свободному рынку открывает потрясающие возможности для массового маркетинга. Такие компании, как *McDonald's*, *Nike*, *Procter & Gamble*, поспешили занять место на новом рынке со своими товарами массового спроса, привлекая множество покупателей, готовых платить за знаменитые торговые марки.

Кроме того, специфическая форма массового маркетинга, которая называется *массовый сбыт*, привела к неожиданному стремительному росту продаж по всему миру. Организации, занимающиеся массовым сбытом, — *Avon*, *Amway*, *Mary Kay*, *Tupperware*, — конкурируют с розничной торговлей, используя армию торговых агентов, которые распространяют товары — косметику, бижутерию и т.д. — «от двери к двери», т.е. от офиса к офису или среди своих знакомых. Агенты по сбыту — обычно домохозяйки, которые хотят подзаработать, — покупают набор образцов, проходят короткое обучение и продают товар своим друзьям, соседям и знакомым. Они получают процент с продаж, а также премию, если им удастся найти новых агентов. На ежегодном собрании, проходящем в весьма эмоциональной атмосфере, *Mary Kay* награждает самых удачливых агентов розовыми «кадиллаками» и другими ценными призами.

Массовый сбыт быстро развивается во многих странах мира, например в Индонезии, Индии, Китае; в результате миллионы людей получа-

ют возможность заработать дополнительные деньги и даже разбогатеть. Некоторые компании производят некачественный продукт, который никто не хочет покупать у торговых агентов, и тем самым вредят самой идее массового сбыта. Такие проекты называют «пирамидами» — их нужно уметь отличать от достойных и известных организаций массовых продаж, которые используют *сетевой или многоуровневый маркетинг*².

Целевой маркетинг

В открывшей новые горизонты статье «Дифференциация товара и сегментирование рынка как альтернативные маркетинговые стратегии», опубликованной в 1956 году, Уэнделл Смит сравнил фирму, предлагающую разнообразные товары («дифференциация товара»), с фирмой, производящей товары для специфических сегментов рынка («сегментирование рынка»³). Сегментирование рынка предполагает, что каждый рынок состоит из групп (сегментов) покупателей, отличающихся друг от друга желаниями и потребностями. Некоторые покупатели зубной пасты, например, хотят лучшей защиты от кариеса, других интересует свежесть дыхания, третьих — белизна зубов. Поэтому нет ничего удивительного в том, что разные марки зубной пасты рекламируют разные их достоинства, намереваясь стать любимой маркой определенного сегмента рынка.

Восемьдесят лет назад компания General Motors сумела обогнать Ford и стала крупнейшим в США производителем автомобилей именно благодаря пониманию важности сегментирования рынка. В то время как старина Генри Форд предлагал покупателю автомобиля любого цвета, «если этот цвет черный», компания General Motors наладила производство машин «для любого кошелька, цели и личности». Между 1920 и 1923 годами доля Ford в общих продажах автомобилей уменьшилась с 55 до 12%.

Приняв решение перейти к целевому маркетингу, компания может разделить рынок на мелкие «сегменты». На самом деле существует три уровня разделения рынка: сегмент марки, ниша и ячейка рынка.

СЕГМЕНТЫ. Многие рынки можно разделить на несколько больших сегментов. Сегментирование на основе искомых выгод ориентировано на группу людей, которые ищут аналогичных выгод. Например, одних покупателей интересует низкая цена, других — высокое качество продукта, третьих волнует обслуживание. Сегментирование по демографическому принципу означает объединение в группу всех покупателей, имеющих общие демографические характеристики: «пожилые бога-

тые граждане», «молодые представители национальных меньшинств с низким доходом» и т.д. Сегментирование по ситуационному принципу означает разбиение потребителей на группы в соответствии с использованием товара, например авиапассажиры, которые отправляются в деловую командировку, на отдых или по срочному делу. Сегментирование по принципу использования товара означает разбиение покупателей на группы с учетом того, насколько часто они приобретают данный товар. Сегментирование по принципу стиля жизни означает разбиение потребителей на группы по их образу жизни, например «жители пригородов, которые носят меха и разъезжают в микроавтобусах» или «мачо, которые носят пистолеты и ездят в грузовиках».

Очевидно, что любой рынок может быть сегментирован несколькими способами. Менеджер по маркетингу надеется выявить значительное число неудовлетворенных потребностей, дающих выгодные рыночные возможности. Определение сегментов производится двумя способами: можно сконцентрироваться на одном сегменте (маркетинг одного сегмента), двух или более. Каждый сегмент при этом получает соответствующее ему предложение (многосегментный маркетинг).

Маркетинг одного сегмента имеет три преимущества:

1. Компании легче выявлять покупателей в сегменте, встречаться с ними, создавать группы и выдвигать адресные и привлекательные предложения.
2. В четко определенном сегменте компания столкнется с меньшей конкуренцией и будет лучше знать, кто является ее конкурентами.
3. Компания получит прекрасный шанс стать для данного сегмента «поставщиком по выбору», будет иметь большую долю рынка и более высокую прибыль.

С другой стороны, маркетинг одного сегмента опасен тем, что сегмент сузится, если потребитель захочет изменений или привлечет слишком много конкурентов, уменьшив тем самым прибыль компании. Это убедило многие фирмы в разумности выбора многосегментного маркетинга, поскольку они быстро поняли, что, даже если потенциал доходов от одного сегмента уменьшится, капитал фирмы может быть приумножен прибылью, полученной от других сегментов. Более того, многосегментный маркетинг позволяет компании получить определенную экономию на масштабе, снижая расходы в тех сегментах, где ей приходится бороться с конкурентами.

НИШИ. Нишами обычно называются небольшие группы покупателей с довольно узкими потребностями или уникальными сочетаниями этих потребностей. Так, сегмент рынка спортивных автомобилей может быть разделен еще на несколько ниш: очень дорогие, мощные гоночные автомобили (вроде Ferrari и Lamborghini); менее дорогие, не предназначенные для гонок, но достаточно мощные машины (например, Porsche); автомобили, по внешнему виду не слишком отличающиеся от обычных, но обладающие характеристиками спортивных (BMW); наконец, те, которые выглядят, как спортивные, но стоят дешевле (Ford Mustang).

Обслуживание потребителей конкретной ниши имеет несколько преимуществ, включая возможность более близкого знакомства с каждым покупателем, а также меньшее количество конкурентов (один, редко два) и получение более высокой прибыли, поскольку покупатели готовы платить за то, что компания идет навстречу их нуждам. Конечно, тот, кто использует ниши, может подвергнуться такому же риску, что и приверженец маркетинга одного сегмента, если ниша будет ослаблена. Компания должна следить за тем, чтобы ниша не стала рытвиной на пути к процветанию. Если у вас появились обоснованные опасения, следует перейти к стратегии нескольких ниш.

Ниша стала нормой для многих рынков. Блаттберг и Дейтон утверждают, что «те маленькие ниши, которые сегодня обслуживать невыгодно, станут приносить прибыль с увеличением эффективности маркетинга»⁴. Компании могут сами выбирать ниши. Существуют определенные указания на то, что в нишах заключены богатства⁵. Герман Саймон в книге «Скрытые чемпионы» показывает, что большое число немецких компаний, практически неизвестных широкой публике, владеют более 50% глобального рынка в соответствующих нишах и получают огромную прибыль⁶. Вот некоторые примеры.

- Tetra владеет 80% мирового рынка тропической рыбы.
- Hohner владеет 85% мирового рынка аккордеонов.
- Becher владеет 50% огромного мирового рынка зонтов.
- Steiner Optical владеет 80% мирового рынка военных полевых биноклей.

Таких «скрытых чемпионов» мы находим на стабильных рынках, которыми, как правило, владеют семьи или небольшие группы людей. Их успех можно объяснить следующим.

1. Они сохраняют преданность клиентам и предлагают лучший товар, гибкое обслуживание и своевременную доставку (но не низкие цены).

2. Руководство поддерживает прямые контакты с основными клиентами.
3. Компания постоянно совершенствует товар, улучшая его потребительские качества.

«Скрытые чемпионы» сочетают жесткую направленность на товар с учетом географического многообразия рынков сбыта и добиваются высокой репутации в своей целевой нише.

ЯЧЕЙКИ РЫНКА. Компании могут стремиться к выделению небольших групп клиентов, которые имеют общие характеристики, что обеспечивает дополнительные рыночные возможности; такие группы можно назвать ячейками рынка. Сегодня многие компании составляют базы данных, содержащие сведения о демографическом составе своих клиентов, последних приобретениях, предпочтениях и другие характеристики. American Express и компании, предоставляющие покупателям кредитные карточки, накопили подробную информацию о своих клиентах. По тому же пути пошли и компании, торгующие по каталогам, телефонные, муниципальные, страховые фирмы и банки. У них накоплены целые склады информации, которую необходимо анализировать. Компании вроде IBM, Andersen Consulting и EDS предлагают услугу под названием data mining (интеллектуальный поиск информации) — они используют аналитические и статистические методы для получения сведений о некоторых клиентах.

Вот пример:

Ведущая компания, продающая одежду по каталогам и имеющая более 2 000 000 покупателей, поручила IBM собрать необходимую информацию и помочь сформировать группы клиентов. Вместо 5 обычных сегментов рынка или 50 ниш исследователи из IBM обнаружили 5000 ячеек рынка. Например, выяснилось, что 850 клиентов заказали по каталогу компании голубые рубашки и красные галстуки! Следовательно, такие клиенты могут проявить интерес к приобретению, например, темно-синего пиджака. В такой ситуации окупится рассылка этим клиентам письма с предложением темно-синего пиджака по специальной цене. И если расчеты компании окажутся верными, то реакция этой ячейки рынка составит не менее 10%.

Индивидуальный маркетинг

До промышленной революции ремесленники исполняли индивидуальные заказы покупателей. Портные шили одежду, сапожники — обувь. По

мере развития промышленности производители начали создавать запасы товаров, использовать торговые марки и рекламу, чтобы заставить покупателей приобретать именно их продукцию. Для снижения затрат на производство требовалась стандартизация. Цены снижались, и покупатель довольствовался стандартным товаром, имеющим более низкую цену.

С появлением компьютеров, развитием маркетинга и гибкого производства разница в стоимости стандартных товаров и товаров, изготовленных по индивидуальным заказам, стала не так заметна. Мы являемся свидетелями возрождения индивидуального маркетинга — хотя это не доминирующая форма, — обещающего в будущем рост прибыли. Сегодня можно купить изготовленные по индивидуальному заказу джинсы или велосипед, уникальный купальник и т.д.

Однако не следует забывать о различии между индивидуальным и массовым индивидуальным маркетингом. Индивидуальный маркетинг имеет место тогда, когда продавец изготавливает новый продукт в соответствии с пожеланиями покупателя. Так, например, работают ателье или металлоремонтные мастерские. О массовом индивидуальном маркетинге мы говорим тогда, когда компания имеет базовые модули, которые могут быть индивидуально скомпонованы каждым клиентом⁷. Так, в Dell Computer покупатель может приобрести компьютер любой конфигурации, оснащенный программным обеспечением по его выбору. BMW также придерживается политики массового индивидуального маркетинга, предоставляя покупателям возможность индивидуальной комплектации базовых моделей своих автомобилей. Массовая индивидуализация также имеет место в том случае, когда компании вносят изменения и уточнения в предлагаемую продукцию, чтобы реализовать пожелания ряда клиентов. Так, в базах данных сети отелей Ritz-Carlton содержится информация о предпочтениях клиентов компании: размер номера, этаж, запрет или разрешение на курение, желание иметь фрукты или цветы в номере, дополнительные подушки и т.д. Вот еще один пример массового индивидуального маркетинга: банк посылает своим клиентам открытки с поздравлениями ко дню рождения или индивидуальные предложения для каждого клиента.

ОСНОВНЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ В ПРОЦЕССЕ УПРАВЛЕНИЯ МАРКЕТИНГОМ

Специалисты по маркетингу обладают особым складом ума, точно так же, как адвокаты, бухгалтеры, банкиры, инженеры и ученые. Они

представляют процесс управления маркетингом в виде пяти базовых шагов:

$$И \rightarrow СВП \rightarrow КМ \rightarrow О \rightarrow К,$$

где

И — исследование (исследование рынка);

СВП — сегментирование, выбор и позиционирование;

КМ — комплекс маркетинга (набор основных компонентов: товар, цена, методы распространения и стимулирования);

О — обеспечение;

К — контроль (получение обратной связи, оценка результатов, пересмотр и улучшение стратегии СВП и тактики КМ).

Эффективный маркетинг начинается с исследования (И). Исследование рынка открывает различные сегменты (С), состоящие из покупателей с разными потребностями. Компания поступит мудро, осуществляя выбор (В) только тех сегментов, которые сможет удовлетворить наилучшим образом. Для каждого целевого сегмента компания должна осуществить позиционирование (П) своих предложений, чтобы целевые потребители оценили, насколько ее предложения отличаются от предложений конкурентов. СВП представляет стратегическое маркетинговое мышление компании. Далее компания развивает тактический комплекс маркетинга (КМ), состоящий из товара, цены, методов распространения и стимулирования. Затем компания осуществляет обеспечение (О) комплекса маркетинга. И, наконец, применяет контрольные меры (К), чтобы отследить и оценить результаты, а также улучшить стратегию СВП и тактику КМ.

Исследование

Исследование — стартовая позиция маркетинга. Без исследования компания действует на рынке вслепую. Рассказывают историю о владельце обувной фабрики из Гонконга, который захотел выяснить, есть ли рынок для его товара на отдаленном острове в южной части Тихого океана. Он отправил туда служащего из отдела сбыта, который вскоре прислал ему телеграмму: «Люди здесь не носят обуви. Рынок отсутствует». Однако фабрикант ему не поверил и дал такое же задание коммивояжеру. Практически сразу же от того пришла телеграмма следующего содержания: «Все люди здесь ходят босиком. Рынок огромный». Обувной фабрикант не удовлетворился таким ответом — а вдруг коммивояжер слишком увлекся зрелищем босых людей, посчитав их потенциальными покупа-

телями, — и послал на остров третьего человека. На сей раз он выбрал специалиста по маркетингу. Профессионал поговорил с вождем племени и несколькими аборигенами и прислал следующий отчет:

Люди здесь не носят обуви. Однако у них проблемы с ногами. Я рассказал вождю, каким образом туфли помогут им избежать этих проблем. Идея ему очень понравилась. Вождь полагает, что 70% его людей захотят приобрести туфли по \$10 за пару. Вероятно, мы сможем продать 15 000 пар уже в этом году. Стоимость доставки обуви на остров и развития сети распространения составит \$6 на пару. В первый год мы заработаем \$20 000, что, учитывая наши капиталовложения, даст 20% рентабельности инвестиций (ROI), т. е. на 15% больше обычного ROI, не говоря уже о будущих прибылях, которые мы получим, завоевав местный рынок. Я рекомендую начать подготовку.

Как показывает этот пример, хороший маркетинг включает в себя исследование рыночных возможностей и оценку финансовых вложений, основанную на предложенной стратегии. Обязательно следует выяснить, соответствует ли размер прибыли финансовым стандартам компании.

Исследовательская работа приводит компанию к пониманию того, что на любом рынке покупатели отличаются друг от друга своими потребностями, восприятием и предпочтениями. Женщинам нужны совсем не такие туфли, как мужчинам; толстые люди нуждаются в обуви, отличной от той, которую предпочитают худые. Когда на рынок вторгается мода, предпочтения становятся еще более разнообразными из-за различий в доходах, образовании и вкусах.

Сегментирование, выбор и позиционирование – стратегический маркетинг

Так как исследования с высокой степенью вероятности выявят несколько потребительских сегментов, руководство компании должно решить, какие из них необходимо разрабатывать. Следует выделить те сегменты, к которым можно применить мощную «огневую подготовку». Проверив вероятность успеха в каждом сегменте, можно более успешно выбрать целевой сегмент.

Затем компания должна позиционировать свои предложения таким образом, чтобы целевые потребители знали, какие преимущества заключены в данном предложении. Например, компания Volvo предста-

вила свой автомобиль как самую безопасную машину в мире. Эта позиция усиливалась через рекламу дизайна, проведение испытаний и т.д. Позиционирование есть усилия по внедрению в сознание покупателей ключевых преимуществ вашего товара.

В дополнение к ключевым преимуществам продавцы приведут потенциальным покупателям дополнительные доводы, которые заставят их приобрести именно эту марку. Марка позиционируется не только на основании ключевого преимущества, но и с учетом всех достоинств товара. Полное позиционирование марки носит название «предложение достоинств». Это ответ на вопрос покупателя: «Почему мне следует приобрести именно вашу марку?». Позиционирование достоинств Volvo включает не только безопасность автомобиля, но и вместительность, долговечность, дизайн и цену, которая представляется вполне разумной с учетом всех этих достоинств.

Комплекс маркетинга — тактический маркетинг

Маркетологи компании должны теперь обратиться к этапу тактического маркетинга, чтобы определить инструменты комплекса маркетинга (КМ), который поддержит и доведет до потребителя позиционирование товара. Вот четыре известных инструмента.

- Товар: собственно рыночное предложение, в особенности материальный товар, упаковка и набор услуг, — иными словами, все то, что клиент получает.
- Цена: цена товара вместе с издержками на доставку, гарантией качества и т.д.
- Методы распространения: соглашения, которые необходимо заключить, чтобы товар был готов и доступен целевому рынку.
- Методы продвижения: связь со СМИ, реклама, продвижение на рынок, прямая почтовая рассылка — напоминания целевому рынку о наличии товара и его достоинствах.

Обеспечение

Компания, вовлеченная в стратегическое и тактическое планирование, теперь должна произвести, оценить, распределить и продвинуть товар. Эта стадия называется обеспечением. В нем задействованы все отделы компании: исследования и развития, закупки, производства, маркетинга и сбыта, персонала, логистики, финансов и бухгалтерии.

На этой стадии могут выявиться самые разные проблемы обеспечения. Отдел исследования и развития может столкнуться с трудностями при ра-

боте с определенными видами товаров. Кофейная компания, например, хочет, чтобы вкус кофе был «изысканный, сильный, устойчивый». Отдел разработки потратил много месяцев на то, чтобы отыскать подходящий рецепт, и старается убедить потребителя в том, что вкус вполне соответствует описанию. В процессе обеспечения производственный отдел заявляет, что данный продукт не может производиться в больших объемах, так как издержки будут слишком высокими. А отдел закупок сообщает, что цена кофейных зерен нужного сорта подвержена флуктуациям и это приведет к колебаниям конечной цены.

Проблемы обеспечения часто возникают и в отделе продаж и маркетинга. Томас Бонома утверждает, что, хотя большинство маркетинговых стратегий вполне удовлетворительны, они часто терпят поражение на стадии обеспечения⁸. Неудачи нередко связаны с невозможностью «предварительной продажи» из-за особенностей товара или его цены, неудачной рекламной стратегией, неспособностью удержать заявленный уровень обслуживания и т.п. Недавно Фрэнк Сеспедес подчеркнул, что проблемы обеспечения возникают из-за плохой взаимосвязи между управлением товарным производством, агентской сетью и обслуживанием клиентов. Он сделал особый акцент на конкурентном маркетинге, т. е. на более тесных и успешных связях между этими критическими элементами общения с потребителями⁹.

Маркетинг обеспечения нуждается в расширении связей с родственными структурами. Лэннинг видит в предложении достоинств марки некое обещание обеспечить определенный результирующий опыт¹⁰. Однако многие потребители не получают обещанного из-за ограниченного контроля рынка за качеством системы доставки¹¹. Часто усилия менеджеров, направленные на продвижение достоинств торговой марки, сводятся на нет отсутствием у них возможности влиять на основные пути развития компании — производство и снабжение, управление фондами и репутацию.

Контроль

Заключительный этап маркетинга — контроль. Успеха добиваются компании, которые постоянно обучаются. Они собирают информацию от потребителя на рынке, проверяют и оценивают результаты, вносят поправки, позволяющие улучшать показатели. Часто компании не удается достичь поставленных целей, поскольку один из четырех аспектов комплекса маркетинга работает недостаточно эффективно. Зачастую проблемы фундаментальны и связаны с сегментированием, выбором или позиционированием. Хороший маркетинг работает на основе кибер-

нетического принципа управления «лодкой» при постоянном контроле ее местонахождения относительно конечной цели. Искусство и наука контроля за маркетингом описаны в главе 10.

ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

Вот некоторые вопросы, которые помогут вам оценить роль маркетинга и его эффективность в вашей компании.

1. Как вы определите задачи маркетинга в вашей компании?
Как к нему относятся в других отделах компании?
2. Насколько ориентированы на потребителя другие отделы вашей компании? Воспользуйтесь Приложением 2-1 в качестве памятки. Какие отделы являются самыми слабыми? Что можно сделать в каждом из этих отделов, чтобы они стали в большей степени ориентированными на потребителя?
3. Работает ли ваш отдел на уровне массового рынка, сегмента рынка, на уровне ниши или индивидуального покупателя? Нет ли ошибки в выборе уровня с учетом настоящего и будущего состояния рынка?
4. Выпишите те обстоятельства, относительно которых ваши планы и маркетинговая стратегия выглядят разумными, но где вы предвидите возможные проблемы обеспечения. С какими проблемами обеспечения вы можете столкнуться и как их избежать?

ОПРЕДЕЛЕНИЕ РЫНОЧНЫХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ И РАЗВИТИЕ ЦЕЛЕВЫХ ПРЕДЛОЖЕНИЙ КАЧЕСТВА

Задача маркетинга – преобразовывать нужды общества
в выгодные возможности.

Неизвестный автор

Прозорливость состоит в том, чтобы замечать невидимое.

Дж. Свифт

В несчастьях скрыты возможности.

Пословица

Лучший способ предсказать будущее – изобрести его.

Д. Габор

Мир полон самых разнообразных возможностей, и внимательные маркетологи их отлично видят. Предположим, вы живете в стране, где производят хорошую, но дорогую мебель. Семьи с низким доходом, в особенности молодые супружеские пары, часто покупают мебель в кредит и сталкиваются с большими трудностями при выплате долга. Есть ли в этой ситуации возможности для рынка? Да. Там, где имеются потребности, существуют и возможности. Умный специалист по маркетингу может решить проблему двумя способами. Например, начнет выпускать более дешевую мебель, качество которой будет уступать мебели конкурентов. Или попытается производить качественную мебель, снизив ее себестоимость и цену. Последний вариант представляется более выгодным. Именно так поступил один из самых способных шведских предпринимателей Ингвар Кампрад, осно-

ватель ИКЕА, на сегодняшний день крупнейшей мировой сети розничной продажи мебели. Вот его история:

После окончания Второй мировой войны, будучи еще довольно молодым человеком, Кампрад увидел, что многие семьи не могут себе позволить приобрести дорогую шведскую мебель. Цены на нее были высоки не только по причине высокого качества, но и в связи с большими надбавками, начисляемыми розничными торговцами, которые фактически не конкурировали друг с другом. Молодым людям приходилось брать ссуды под высокие проценты или покупать дешевую импортную мебель низкого качества.

Кампрад нашел возможность предложить потребителям мебель высокого качества по существенно более низким ценам. Его стратегия включала пять источников экономии: (1). Розничная компания покупала или заказывала большие партии мебели, чтобы получить ее по более низкой цене. (2). Мебель была сконструирована таким образом, что она легко разбиралась, вследствие чего резко упали затраты на перевозку. (3). Заказчики могли посмотреть на мебель в собранном виде, сделать свой выбор (самообслуживание), заплатить за покупку и отвезти ее домой, сэкономив на доставке. (4). Покупатели сами собирали мебель, снижая тем самым ее стоимость. (5). Магазины ИКЕА продавали мебель по низким розничным ценам, но объемы продаж у них были высокими, в отличие от типичных шведских магазинов, у которых были высокие розничные цены и низкие объемы продаж. Все это позволило компании снизить цены по сравнению с конкурентами на 20%, получая при этом высокие прибыли¹.

Маркетинг есть искусство использования возможностей для нахождения, развития и получения прибыли. Если отдел маркетинга не видит никаких возможностей, значит, пришло время уволить всех сотрудников отдела! Если управляющие по маркетингу не в состоянии придумать новые товары, услуги, программы и системы, за что они получают деньги?

В этой главе мы рассмотрим следующие вопросы.

- Что такое маркетинговая возможность?
- Каковы основные источники новых идей в компании?
- Как организовать внутренние подразделения компании, чтобы найти новые многообещающие возможности?
- Каковы основные пути роста компании?

- Как оценить и выбрать лучшие из нескольких возможностей?
- Как компания может увеличить свои доходы, выпуская новые товары и предлагая новые услуги?

ЧТО ТАКОЕ МАРКЕТИНГОВАЯ ВОЗМОЖНОСТЬ?

Мы определяем маркетинговую возможность как область потребностей и интересов покупателя, при удовлетворении которых для компании существует высокая вероятность получения прибыли. Привлекательность маркетинговой возможности зависит от нескольких факторов: числа возможных клиентов, их покупательной способности, желания приобрести товар и т.д. Маркетинговая возможность возникает, когда специалисту по маркетингу удастся выделить достаточно большую группу потенциальных покупателей, чьи потребности остаются неудовлетворенными.

Рэй Крок, создавший McDonald's, заметил, что люди хотят иметь возможность поесть быстро, недорого и вкусно, и гениально превратил в жизнь свои наблюдения. Еда, подаваемая в его ресторанах быстрого питания, соответствует самым взыскательным вкусам.

КАКОВЫ ОСНОВНЫЕ ИСТОЧНИКИ РЫНОЧНЫХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ?

Вот три ситуации, которые предоставляют компании рыночные возможности.

1. Предложение товаров, которых не хватает.
2. Предложение уже существующих товаров или услуг в новом или улучшенном виде.
3. Предложение новых товаров или услуг.

Предложите то, чего не хватает

Когда чего-то не хватает и покупатели выстраиваются за покупкой в очередь, появляется возможность для рынка. Эта ситуация практически не требует от специалиста по маркетингу особенного таланта, поскольку возможность очевидна для всех. Во время войны продукты питания, оборудование, запасные части становятся дефицитом, и совсем не обязательно быть гением, чтобы это заметить. Производитель может в полной мере воспользоваться данной ситуацией, запрашивая высокую цену,

если только в отношении данного товара или услуги не действует государственная программа ограничения цен. Дефицит может возникнуть также вследствие землетрясений, торнадо, наводнений, однако стихийные бедствия носят временный характер, и такие рыночные возможности существуют недолго.

Страны с коммунистическим режимом искусственно создавали избыточные финансовые ресурсы, чтобы финансировать быстрый промышленный рост, предоставляя потребителям самим решать проблему дефицита товаров и услуг. В открытой рыночной экономике подобный дефицит был бы быстро уничтожен соответствующим вложением капитала. Однако коммунистические режимы не впускали к себе капитал, чтобы ликвидировать дефицит. Впрочем, McDonald's, Nike, Gap и другие мировые лидеры розничной торговли быстро прорвались на внутренний рынок бывших коммунистических стран и уничтожили дефицит и очереди.

*Предложите существующий товар или услуги
в новом или улучшенном виде*

Компании используют несколько методов нахождения путей улучшения уже существующих товаров или услуг. Здесь мы рассмотрим три из них: метод выявления проблем, метод выявления идеала и метод цепи потребления.

МЕТОД ВЫЯВЛЕНИЯ ПРОБЛЕМ. Существует множество товаров массового потребления и услуг, которые люди принимают в их существующем виде, но не получают от них никакого удовлетворения. Используя метод выявления проблем, иными словами, расспрашивая людей, которые покупают товары или пользуются услугами, производители могут многое узнать о причинах недовольства.

- Моя машина потребляет слишком много бензина.
- Мой тостер неудобно чистить.
- Мне не нравятся большие очереди в банке.
- Батарейка моего компьютера выходит из строя через три часа.
- Иногда я не могу найти пульт дистанционного управления телевизором.

В каждом таком заявлении кроется рыночная возможность. Например, последнее заявление привело к тому, что Magnavox добавила кнопку на телевизоре, при нажатии которой пульт издает сигнал

и вы можете легко его найти. Следует добавить, что метод выявления проблем позволяет вносить улучшения, а не вводить новшества.

МЕТОД ВЫЯВЛЕНИЯ ИДЕАЛА. Менеджер по маркетингу проводит опрос потребителей и предлагает им представить себе идеальный товар или услугу. В ряде случаев оказывается, что пожелания покупателей достаточно просто реализовать. В Приложении 3-1 представлен список пожеланий, высказанных в различных ситуациях, и описываются решения, найденные специалистами по маркетингу.

Набор пожеланий может, на первый взгляд, содержать взаимоисключающие элементы. Представим себе, что кто-то сказал: «Я хочу, чтобы какая-нибудь компания делала вкусные низкокалорийные пирожные, не содержащие жиров». Всем известно, что такое невозможно. Потребителям приходится выбирать между вкусными пирожными с высоким содержанием жиров и гораздо менее вкусными — с низким. Исследовательский отдел компании Procter & Gamble, однако, потратил несколько лет на изучение жира под названием «олестра». Оказалось, что молекулы олестры слишком велики и человеческий организм не реагирует на них, как на жиры. В то же время олестра придает изделиям вкус, характерный для пирожных с высоким содержанием жиров. Компания Procter & Gamble получила согласие федеральных ведомств на промышленное производство олестры и может извлечь огромную прибыль из ее продажи производителям пирожных, легких закусок, жареного картофеля и мороженого.

Интересно, что при исследовании большинства новых товаров Procter & Gamble использовала метод удовлетворения пожеланий своих клиентов, которые, на первый взгляд, казались противоречивыми по самой своей сути. В Приложении 3-2 приведен список некоторых проблем, решенных компанией Procter & Gamble, а также примеры достижений некоторых других фирм.

МЕТОД ЦЕПИ ПОТРЕБЛЕНИЯ. Менеджер по маркетингу просит потребителей составить схему последовательных действий при приобретении, использовании и утилизации товара.

Составляются карты «цепи потребления», затем рассматривается каждый этап, чтобы выяснить, сможет ли компания ввести новые товары, услуги или системы поощрения клиента. В Приложении 3-3 приводится список возможных вопросов.

Профессор Сандра Вандермерви привела несколько примеров, используя аналогичную идею, которую она назвала «Цикл деятельности

ПРИЛОЖЕНИЕ 3-1

Выявление пожеланий клиентов

Хотел бы купить новый автомобиль, но так, чтобы не торговаться из-за цены с продавцом и приобрести не какое-нибудь барахло, которое потом нельзя будет вернуть.

Создается впечатление, что такое сочетание пожеланий трудно удовлетворить. Однако Saturn (новое отделение General Motors) сумел пойти навстречу пожеланиям этого покупателя. Многие другие покупатели, очевидно, имели аналогичные пожелания, таким образом, Saturn удалось получить большое количество клиентов, которые продолжают сохранять ему верность.

Хочу купить подержанный автомобиль и не беспокоиться о том, что он не будет соответствовать гарантиям, которые дал продавец.

Это пожелание стало выполнимым благодаря появлению нового вида агентств по продаже подержанных машин (теперь их называют «автомобили, имевшие другого владельца»), таких как Car Max и AutoNation.

Хотелось бы, чтобы открылся кинотеатр с большим выбором фильмов, где можно было бы не беспокоиться о том, что будет плохо видно, даже если впереди сядет человек очень высокого роста. Кроме того, хорошо бы, чтобы там был ресторан, а не просто лотки с попкорном и пирожными.

Эти пожелания были удовлетворены крупными кинотеатрами с несколькими залами, ресторанным обслуживанием и местами для зрителей, расположенными так же, как на стадионе.

Хочу иметь возможность летать в другой город за половину цены и иметь гарантии безопасности и комфорта. Меня вполне устроит, если меня совсем не будут кормить. Обойдусь и без резервирования билетов.

Похоже, это пожелание было услышано Southwest Airlines, самой прибыльной на сегодняшний день американской авиалинией.

потребителя»². Предположим, IBM хочет предоставить банковской индустрии превосходный информационный продукт и обслуживание. IBM сталкивается с необходимостью выяснить, как поступает банк, когда ему приходится собирать, оценивать и хранить информацию. В какой-то момент банку приходится принимать решение о совершенствовании своих информационных систем.

ПРИЛОЖЕНИЕ 3-2

Товары, производителям которых удалось удовлетворить противоречивые требования клиентов

- Добавка, придающая тесту рассыпчатость, не содержащая животных жиров, но имеющая такие же качества и вкус. *Crisco*.
 - Дезодорант, который подходит мужчинам, но не оказывает отрицательного воздействия на кожу женщин. *Secret*.
 - Картофельные чипсы, которые не портятся после вскрытия упаковки. *Pringles*.
 - Женские прокладки, обеспечивающие максимальную защиту при минимальной толщине. *Always Ultra Thins*.
 - Не мнущиеся брюки хаки. *Dockers*.
 - Материал, обладающий всеми достоинствами хлопка, но водонепроницаемый. *Goretex*.
 - Спортивный автомобиль, вмещающий столько же пассажиров, сколько седан. *BMW*.
-

Банку необходимо разобраться в новых возможностях информационных технологий (ИТ), а потом решить, как интегрировать старые и новые системы. После этого наступает момент выбора поставщика. Затем производится инсталляция программ и обучение персонала, обслуживание и ремонт (в случае необходимости). Через некоторое время банку снова потребуется обновление информационных систем.

Компания IBM должна доказать банку, что станет лучшим партнером и обеспечит оптимальные программные продукты, услуги

ПРИЛОЖЕНИЕ 3-3

Использование цепи потребления для отыскания новых возможностей

1. Как потребители узнают, что нуждаются в ваших товарах или услугах?
2. Как потребители узнают о ваших предложениях?
3. Как потребители делают окончательный выбор?
4. Как потребители заказывают или покупают ваши товары или услуги?
5. Как доставляются ваши товары или услуги?
6. Что происходит, когда поставляются ваши товары или услуги?
7. Как устанавливается ваш товар?
8. Как оплачиваются ваши товары или услуги?
9. Как хранится ваш товар?
10. Как перевозится ваш товар?
11. Для чего покупатель использует ваш товар?
12. Какая помощь требуется покупателю, когда он пользуется вашим товаром?
13. Что вы можете сказать о возврате и обмене вашего товара?
14. Как ремонтируется или обслуживается ваш товар?
15. Что происходит, когда ваш товар выбрасывается или потребитель перестает им пользоваться?

Источник: Ian C. MacMillan and Riat Gunther McGrath, «Discovering New Points of Differentiation», Harvard Business Review, July – August 1997, pp. 133 – 145.

и системы. В Приложении 3-4 на примере банка — потребителя услуг IBM показан весь цикл деятельности потребителя.

Цикл деятельности потребителя предполагает, что компании IBM следует обсудить с банком вопрос, касающийся его стратегических целей, организовать интеграцию его систем и программного обеспечения, предложить убрать устаревшее оборудование, разработать планы обучения персонала, профилактического ремонта и т.д. Оператор рынка — в данном случае IBM — не просто сосредоточивает все усилия на продаже максимального пакета услуг банку, но и берет на себя ответственность за то, что продает лучшую пользовательскую систему. Компания IBM должна рассматривать эту сделку не как разовую продажу, а как продолжающиеся отношения, направленные на создание максимальной отдачи для пользователя в каждом аспекте сделки.

Предложение новых товаров и услуг

Методы, описанные выше, основывались на анализе опросов нужд покупателей и процесса совершения покупки. Однако когда речь идет об изобретении новых продуктов и услуг, которые могут появиться благодаря технологическим или творческим прорывам, воображение потребителя бывает весьма ограниченным. Покупатели не требовали от рынка плееров, видеомэгагнитофонов или видеокамер. Они не спрашивают в магазинах целлофан, нейлон, орлон, тефлон, лайкру, кевлар и другие продукты, созданные DuPont, — те появились на свет в лабораториях компании.

Теперь давайте рассмотрим, что могут сделать компании для выявления возможностей улучшения товаров или производства новых товарных марок и услуг.

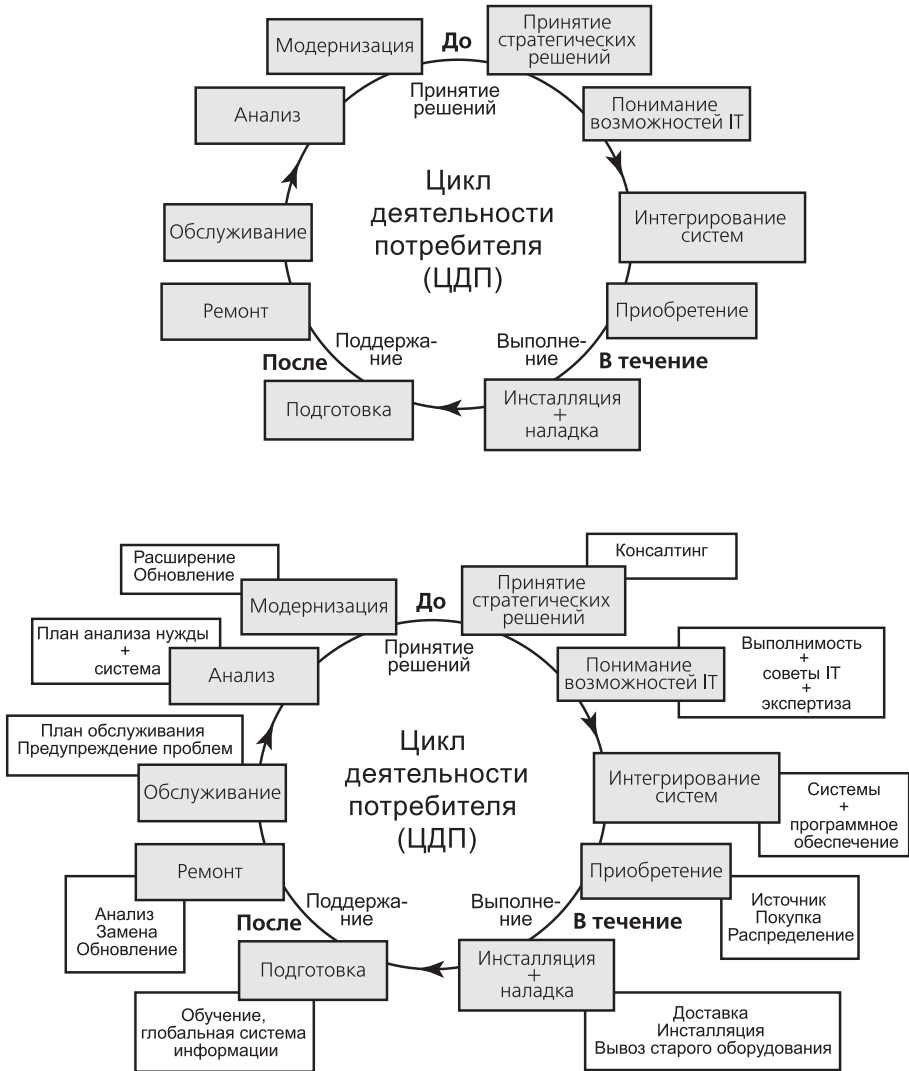
Как компании следует организовать работу, чтобы находить больше многообещающих возможностей?

Для получения новых идей компании обращаются к различным источникам. Например, они надеются, что торговые агенты узнают от покупателей об их потребностях и донесут эту информацию до менеджеров компании. Однако тут возникает три проблемы. Во-первых, торговые агенты так заняты, что не хотят тратить время на доклады, касающиеся новых товаров и услуг. Во-вторых, они обычно не знают, к кому помимо менеджеров по сбыту можно обратиться. В-третьих, торговые агенты редко получают премии за то, что дают компании новые идеи.

Второй источник новых идей — НИОКР. Однако и тут есть проблемы. Во-первых, специалисты по НИОКР обычно заняты работой над уже поставленными задачами и не склонны распыхаться.

ПРИЛОЖЕНИЕ 3-4

Цикл деятельности потребителя:
банк – потребитель услуг IBM
(упрощенная схема)



Источник: Sandra Vandvermerwe, The Eleventh Commandment: Transforming to 'Own' Customers (London: Wiley, 1996), pp. 117 and 121.

Во-вторых, когда НИОКР все-таки предлагает новые идеи, они могут оказаться малоподходящими с точки зрения прибыльности.

Мы бы хотели предложить две модели, которые компании могут использовать для развития новых товаров или услуг. Вот они: модель «менеджера по идеям» и модель «стратегического прорыва».

Модель «менеджера по идеям»

Компания, которая хочет получить идеи новых товаров и услуг, нуждается в создании системы, направляющей поток новых идей туда, где они будут изучаться и оцениваться. В противном случае идеи растекаются по разным отделам и умирают. Компания должна:

- назначить уважаемого человека на должность менеджера по идеям;
- создать многопрофильную группу, состоящую из ученого, закупщика, финансиста, производителя и торгового агента, которые будут регулярно встречаться и обсуждать новые товары и услуги;
- сообщить потребителям бесплатный телефонный номер, по которому каждый желающий мог бы высказать свои пожелания менеджеру по идеям;
- воодушевить всех заинтересованных лиц — служащих, поставщиков, дистрибьюторов, дилеров — на генерирование новых идей;
- создать систему материального поощрения служащих, в течение года предложивших лучшие новые идеи.

Когда такая система будет введена в действие, идеи начнут появляться в изобилии. Теперь им не грозит смерть: ведь есть место, где они будут рассматриваться и проходить проверку. Когда члены группы встречаются каждую неделю, у них появляется возможность обсудить новые предложения. Некоторые отклоняются как неподходящие или неосуществимые, причем в этом случае менеджер по идеям обязательно должен дать разъяснение авторам. Другие принесут слишком маленький доход, и их рассмотрение отложится. Однако обязательно найдутся такие идеи, которые покажутся специалистам достаточно интересными. Члены рабочей группы распределяют их между собой, чтобы на следующей встрече рассказать о них коллегам более подробно.

Когда члены группы соберутся в очередной раз, они вновь отбоят часть идей, так как более внимательное рассмотрение показало, что от них следует отказаться. Затем выделяется бюджет для дальнейшего

изучения оставшихся предложений. Маркетинговое исследование по одной многообещающей идее обойдется компании в \$50 тыс., создание опытного образца по другой — в \$250 тыс.

О результатах финансирования наиболее интересных идей будет доложено на последующих встречах группы. В случае разочаровывающих результатов группа «зарубит» проект. Идеи должны пройти серию проверок, каждый раз получая оценку. Такой подход очень напоминает организацию дел в компании 3M, одной из самых передовых компаний США.

Назначение менеджера по идеям приводит, во-первых, к ориентированию персонала на нововведения, поскольку все знают о премиях и о том, к кому следует обращаться с новыми идеями. Во-вторых, среди множества новых идей всегда находится несколько особенно удачных. Короче говоря, чем больше возникает предложений, тем выше вероятность того, что среди них окажется пара просто потрясающих.

Модель «стратегического прорыва»

Компании часто оказываются в тупике, когда кажется, что они не в состоянии добиться прогнозируемых показателей сбыта. Рассмотрим ситуацию, описанную в Приложении 3-5.

Компания установила для себя высокие показатели сбыта, на которые собиралась выйти через четыре года. Был сделан прогноз различных источников сбыта на пятилетний период. Современные товары на современном рынке (при той же доле рынка) обеспечивают базовый уровень, который сначала растет, а потом начинает падать в связи с жизненным циклом товара. Продаж было бы больше, если бы компания сумела увеличить свою долю рынка. Увеличить сбыт можно благодаря выходу на новые рынки (географические и сегментные). Рост продаж возможен при выпуске новых товаров. Наконец, компания может приобрести другие компании или торговые марки.

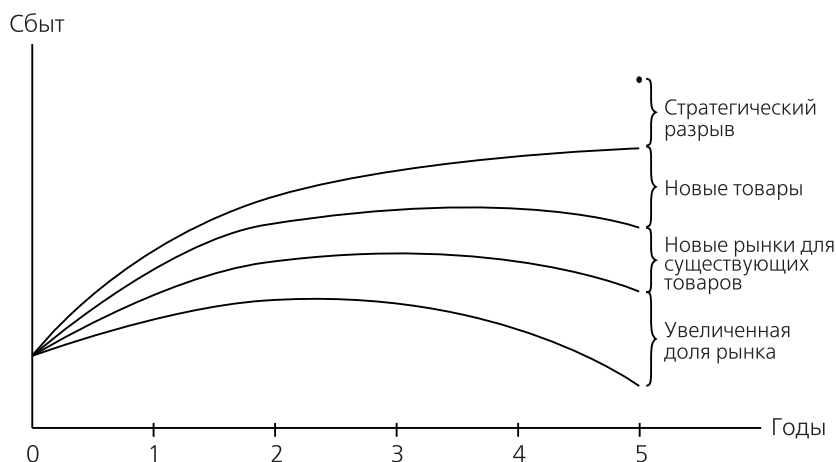
Однако все эти стратегические меры могут не принести желаемого результата. Компании предстоит либо снизить прогноз на уровень сбыта (и прибыли), либо найти прорывные идеи, чтобы заполнить стратегический разрыв. С такой ситуацией несколько лет назад столкнулся Джек Уэлч, глава General Electric.

Создавалось впечатление, что General Electric не сможет выйти на уровень прогнозируемых на пять лет показателей сбыта и прибыли. В этот момент Уэлч предложил каждому отделу компании

найти одну-две прорывные идеи, которые могли бы существенно поднять уровень сбыта и прибыли. Он хотел не просто прогрессивного мышления, он рассчитывал на мышление прорыва.

ПРИЛОЖЕНИЕ 3-5

Модель «стратегического прорыва»



Автора этой книги пригласили для работы в одно из отделений General Electric — GE Medical Systems в Милуоки, где он возглавил группу старших менеджеров, занимающихся поиском идей для прорыва. Отделение производило дорогое медицинское оборудование, вроде сканеров САТ стоимостью от \$500 тыс. до \$1 млн. Больницам становилось все сложнее приобретать такое оборудование. Появилось политическое движение, призывающее прекратить покупку дорогостоящего медицинского оборудования. Менеджеры GE Medical Systems должны были найти способ продавать больше сканеров, несмотря на ограниченные финансовые возможности больниц.

Модель «стратегического прорыва» сработала следующим образом. GE Medical Systems собрала всех старших менеджеров (двадцать человек). Двадцать менеджеров составили четыре команды, каждая из которых получила задание.

- Поиск новых покупателей и сегментов рынка.
- Поиск новых стратегий сбыта.
- Поиск новой системы ценообразования и финансирования оборудования.
- Поиск новых характеристик товара.

В день «мозгового штурма» команды менеджеров разместились в разных помещениях, а к полудню собрались вместе, чтобы представить свои предложения всей группе. Появилось двенадцать новых идей. Затем менеджеры начали обсуждать каждую по очереди. Одну за другой их отбрасывали как неподходящие или неосуществимые. Но прежде чем менеджеры окончательно потеряли надежду, возникли две идеи, которые показались многообещающими. Впоследствии обе принесли компании огромный успех.

Модель «стратегического прорыва» особенно полезна, когда компания начинает плыть по течению и очень нуждается в новом, нестандартном мышлении. Такой «мозговой штурм» оказывает давление на старших менеджеров, заставляет забыть о каждодневных проблемах, помогает вернуться к коллективному и творческому мышлению и рождает новые инициативы.

КАКОВЫ ОСНОВНЫЕ ПУТИ РОСТА КОМПАНИИ?

Маркетинг, как мы уже показали выше, несет главную ответственность за рост популярности компании. Мастерство специалиста по маркетингу состоит в умении управлять спросом, иными словами, влиять на уровень и своевременность спроса в соответствии с целями компании.

Менеджеры по маркетингу главным образом занимаются повышением спроса. При некоторых обстоятельствах — таких, как избыточный спрос, они пытаются снизить его, изменить его структуру и сместить во времени³.

Давайте рассмотрим проблему создания спроса. Этот процесс состоит из трех частей: привлечение клиентов, сохранение клиентов и увеличение числа клиентов. Каждая часть, в свою очередь, включает несколько шагов, которые мы рассмотрим в главе 7.

Другой взгляд на нахождение путей создания спроса предлагается расширенным вариантом схемы, разработанной Игорем Асоффом (Приложение 3-6)⁴. Каждая из девяти ячеек предлагает новый способ увеличения спроса.

К списку, приведенному в Приложении 3-6, можно добавить еще два пути развития компании: (1) введение новых систем доставки и (2) захват новых долей рынка.

ПРИЛОЖЕНИЕ 3-6

ДЕВЯТЬ СПОСОБОВ СОЗДАНИЯ СПРОСА

		ТОВАРЫ		
		Существующие	Модифицированные	Новые
РЫНКИ		Продавать больше существующих товаров имеющимся покупателям (проникновение на рынок).	Видоизменение товаров и увеличение сбыта существующим покупателям (модифицирование товара).	Создание новых товаров, которые понравятся существующим покупателям (развитие новых товаров).
		Выход и продажа товаров в других географических местностях (географическая экспансия).	Предложение и продажа модифицированных товаров на новых географических рынках.	Создание новых товаров для продажи в новых географических областях.
		Продажа существующих товаров новым покупателям (сегментная экспансия).	Предложение и продажа модифицированных товаров новым группам покупателей.	Создание новых товаров для продажи новым группам покупателей (расширение ассортимента).

Приведем примеры того, как компании добились выдающихся успехов при помощи введения новой системы доставки уже существующих товаров или услуг.

- Майкл Делл, двадцатичетырехлетний студент Университета Техаса, очень рано сообразил, что персональные компьютеры можно продавать по почте и по телефону. Он решил, что найдется достаточное количество покупателей, которые захотят заказать компьютер у компании Dell, в особенности после того, как был гарантирован возврат денег. Дополнительная уверенность пришла позднее, когда в рекламных роликах компании Dell стали выступать клиенты, удовлетворенные услугами компании. Недавно Майкл Делл ввел очередное новшество и начал продавать компьютеры через Интернет как фирмам, так и частным лицам. Он утверждает, что благодаря Интернету стал продавать компьютеров более чем на \$3 млн в день.

- First Direct — британский банк, который не нуждается ни в каких помещениях и не имеет отделений. Но он готов удовлетворять нужды своих клиентов круглосуточно, семь дней в неделю. Осуществить денежные переводы и получить информацию можно по телефону, со временем это можно будет делать и в Интернете.
- Джеффри Безос в 1994 году открыл сайт под названием www.amazon.com, где содержится более 2,5 млн наименований книг, которые можно заказать в любой момент, а цены на них ниже, чем в обычных магазинах. Amazon ввел дополнительные новшества, например предложение покупателю новых книг на основе ранее заказанных. Покупателю сообщается о новых публикациях произведений его любимых авторов, посылаются рецензии известных критиков и других читателей⁵.

Другие пути роста предполагают проникновение существующих компаний в новые сферы производства. Рассмотрим, как это делали Disney, Merck, Honda и Nike.

- Уолт Дисней начинал свою карьеру как продюсер мультипликационных фильмов. Однако этим он не удовлетворился, и его компания получила лицензию на использование персонажей знаменитых мультфильмов для рекламы, вышла на телевидение и радио, стала строить тематические парки, а совсем недавно занялась курортным бизнесом. Эволюция портфеля ценных бумаг компании Disney показана в Приложении 3-7.
- Гигантская фармацевтическая фирма Merck не ограничилась производством и продажей патентованных лекарств. В 1993 году Merck приобрела за \$6,6 млрд компанию Medco, продающую лекарства по почте. Merck создала совместные предприятия с компаниями DuPont (чтобы заняться фундаментальными исследованиями) и Johnson & Johnson (чтобы вывести часть своих патентованных лекарств за границу). Merck заключила несколько союзов с фирмами, которые занимаются биотехнологиями, а также управляет отделением компании Merck Generics.
- Гигантская японская компания Honda любит хвастаться, что может поставить шесть «хонд» в гараж, рассчитанный на два автомобиля. Когда люди не понимают, о чем идет речь, им напоминают, что, кроме машин, компания производит мотоциклы, газонокосилки, судовые двигатели, роторные снегоочистители и снегоходы. Исходным товаром Honda были двигатели, и в этой области компания

достигла высоких показателей. Затем она вошла в те отрасли производства, где требовались двигатели, и начала выпускать конечный продукт.

- Компания по производству обуви Nike вначале выпускала дорогую обувь для спортсменов. Руководство компании стало приглашать знаменитых спортсменов для рекламы своего товара. Позднее компания занялась производством спортивной одежды. Совсем недавно Nike начала поставлять спортивное снаряжение для таких команд, как Dallas Cowboys. В настоящее время Nike выступает в качестве спонсора крупных футбольных матчей и турниров по гольфу.

Все эти примеры иллюстрируют возможности компании, которая хочет заняться смежными или совсем новыми областями производства.

КАК ОЦЕНИТЬ И ВЫБРАТЬ ЛУЧШИЕ ИЗ НЕСКОЛЬКИХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ?

Компании, которым удастся увидеть множество маркетинговых возможностей, сталкиваются с новой проблемой: какой вариант предпочесть? Большинство компаний устанавливает критерии для своих исследований, а также при выборе будущих проектов. Например, корпорация Gould установила следующие критерии для оценки новых товаров.

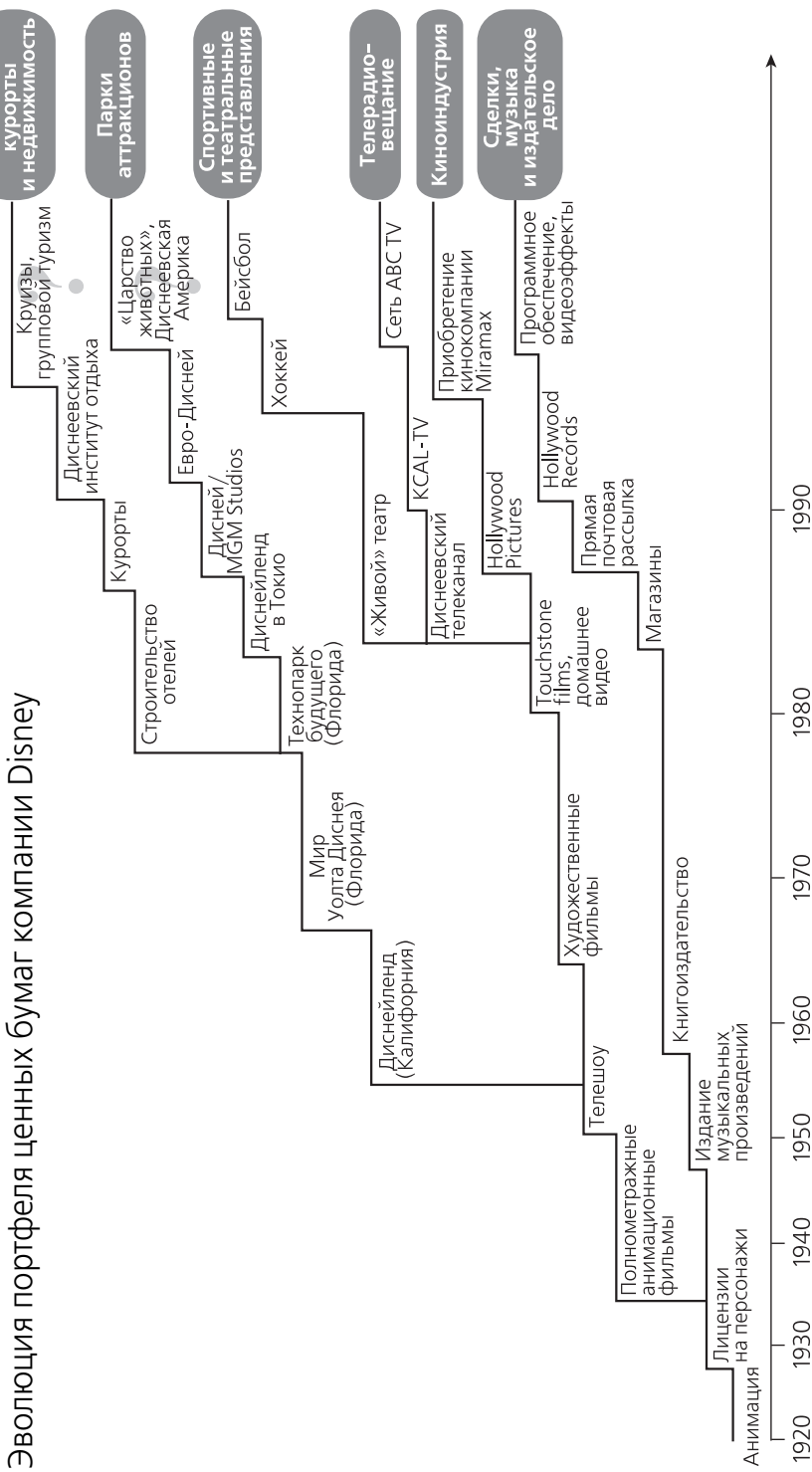
- Товар должен быть готов к выпуску в течение пяти лет.
- Товар должен иметь потенциал не менее \$50 млн и 15%-ную скорость роста.
- Товар должен обеспечивать не менее 30% рентабельности продаж и 40% рентабельности инвестиций.
- Товар должен обладать потенциалом лидера рынка или лидера по технологическим показателям.

Благодаря этим критериям компания Gould отказалась от ряда интересных в других отношениях предложений и направила все усилия на те проекты, которые не выходили за рамки ее возможностей.

Выбрав несколько наиболее приемлемых идей, компания захочет соотнести их потенциальный доход и потенциальный риск. Рассказывают, как президент одной фирмы рассматривал предложение о создании нового продукта, который мог приносить 50-миллионную прибыль на протяжении всего времени его выпуска. На вопрос пре-

ПРИЛОЖЕНИЕ 3-7

Эволюция портфеля ценных бумаг компании Disney



Источник: From a McKisney talk by Rajat Gupta, entitled «Kisk Starting and Sustaining Growth», August 4, 1997, presented at the Kellogg Graduate School of Marketing, Northwestern University.

зидента: «Каковы будут убытки, если мы ошибемся?» — менеджер по производству новых товаров ответил, что потери могут составить \$10 млн. Риск сочли чрезмерно высоким, и проект был немедленно отвергнут. Однако прежде чем принимать такое скоропалительное решение, руководителю следовало задать еще один вопрос: «Какова вероятность потери \$10 млн?» Если вероятность составляла 10%, тогда ему следовало согласиться на запуск проекта. А вот если бы вероятность неудачи составила 50%, тогда действительно стоило наложить на него вето.

Для оценки общей вероятности успешного запуска нового товара обычно следует провести три независимые оценки:

$$\begin{array}{ccccccc} \text{Общая} & & \text{Вероятность} & & \text{Вероятность} & & \text{Вероятность} \\ \text{вероятность} & = & \text{технического} & \times & \text{извлечения дохода} & \times & \text{экономического} \\ \text{успеха} & & \text{завершения} & & \text{при техническом} & & \text{успеха} \\ & & & & \text{завершении} & & \text{при продажах} \end{array}$$

Например, если три вероятности оцениваются в 0,5, 0,65 и 0,74, то общая вероятность успеха составит 0,24. Теперь компании остается решить, достаточно ли велик потенциал прибыли, чтобы приступить к производству товара с такой низкой вероятностью успеха.

КАК КОМПАНИЯ МОЖЕТ УВЕЛИЧИТЬ СВОИ ДОХОДЫ, ВЫПУСКАЯ НОВЫЕ ТОВАРЫ И ПРЕДЛАГАЯ НОВЫЕ УСЛУГИ?

Одно дело найти привлекательные возможности, и совсем другое — превратить их в удачный, прибыльный товар. Вероятность неудачи при запуске новых товаров массового потребления обычно составляет 80–90%, при запуске новых промышленных товаров — 20–30%.

Почему разрыв так велик? Новые марки быстро возникающих товаров массового спроса часто похожи на уже существующие, которые выпускаются при мощной рекламной поддержке. Совсем непросто заставить покупателя отказаться от сложившихся привычек. Компании, производящие промышленные товары, обычно берутся за новинки только после того, как документально подтверждается спрос и удастся произвести предварительную проверку товара при участии группы заинтересованных компаний, а также составить список будущих потребителей.

Следует учитывать, что при выпуске нового товара может возникнуть множество проблем.

- Топ-менеджер, не дожидаясь достаточных обоснований, инициирует проект только потому, что он ему понравился.
- Исходная концепция товара может настолько измениться при последовательном прохождении через отделы компании, что будет совсем не похожа на первоначальную идею.
- Различные отделы компании будут вынуждены сокращать расходы, идти на компромиссы, что существенно снизит привлекательность товара для покупателя.
- Компания не сумеет выйти на рынок товаров высокого качества из-за того, что ей не удастся привлечь внимание квалифицированных оптовиков.
- Компания не сможет вложить достаточное количество средств в рекламу, чтобы привлечь внимание к новому товару.
- Цена на товар окажется слишком высокой.
- Компания сделает такие значительные капиталовложения в производство нового товара, что ей придется его выпустить в надежде вернуть затраченные деньги.

Чтобы выяснить, какие факторы определяют успешный запуск нового товара, Мэдик и Зиргер попросили несколько компаний, производящих электронику, определить и систематизировать причины успеха своих самых лучших продуктов⁶. Среди всех названных факторов удалось найти несколько общих.

- Все удачные товары имели очень высокие предварительные оценки нормы прибыли. Исследователи обнаружили, что в том случае, когда предварительные оценки показывают высокую прибыль, она в конечном счете действительно оказывается значительной, даже если не удастся достичь предполагаемого результата.
- Успешные компании вкладывали значительные средства в рекламу своих товаров. Некоторые компании совершают ошибку, когда экономят на рекламе, полагая, что изобрели «лучшую мышеловку» и весь мир тут же выстроится в очередь за их товаром.
- Наибольшего успеха добиваются те товары, которые предлагаются первыми, а не те, что попадают на рынок позднее.
- Успех приходит к тем компаниям, где производством нового товара занимаются многопрофильные команды, работающие в тесном контакте.

- Топ-менеджер компании должен всячески поддерживать идеи создания новых товаров и программ.

ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

Марк Твен однажды пожаловался: «Мне редко удастся заметить выгодную возможность до того, как она перестает существовать». Такова судьба большинства компаний: они лишь наблюдают, как конкурент делает то, о чем им следовало догадаться самим. Иногда бывает еще хуже: идея рождалась и обсуждалась в разговорах менеджеров, но так и не была окончательно сформулирована для серьезного рассмотрения.

Хорошие идеи носятся в воздухе. Успех компании зависит от того, насколько отлажена внутренняя структура компании, позволяет ли она улавливать и оценивать новые идеи, а потом успешно их реализовывать. Большинство компаний не обладают культурой внедрения новаций, которые являются лучшей защитой на сверхконкурентном рынке, где лишь немногие преимущества могут сохраняться значительное время. И если новшества всего лишь рискованны, то стагнация грозит гибелью.

Вот вопросы, на которые следует обратить внимание.

1. Опишите пять самых крупных возможностей в вашем бизнесе. Оцените каждую из них с точки зрения потенциальной прибыли и вероятности успеха.
2. Составьте список недостатков ваших товаров или услуг, на которые указывают покупатели. Предложите решение для каждого случая.
3. Как в идеале покупатель хотел бы приобретать и использовать ваши товары? Какие возможности имеются у вашей компании?
4. Изобразите схему, которой придерживается покупатель при приобретении, использовании и ликвидации вашего товара. Какие возможности подсказывает ее изучение?
5. Насколько хорошо организована ваша компания с точки зрения стимулирования и сбора предложений новых товаров и услуг? Оцените свою компанию по следующим критериям.

Плохо: У компании отсутствует система стимулирования и сбора новых идей.

Удовлетворительно: Компания получает новые идеи лишь от торговых агентов и отдела исследования и производства.

Хорошо: Компания назначила менеджера, который отвечает за стимулирование и сбор новых идей, однако система нуждается в дальнейшей доработке.

Отлично: Компания имеет успешно действующую систему обработки новых идей, которая ведет к появлению большого числа новых проектов.

6. Есть ли у вас анализ стратегического разрыва? Что предпринимает компания для преодоления разрыва? Снижает ли она целевые показатели? Организует ли команды для прорыва?

ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ И СОЗДАНИЕ СТОИМОСТИ ТОВАРНОЙ МАРКИ

Наступило десятилетие ценности.
Если вы не можете продавать товар высшего качества
по самым низким мировым ценам,
вам не удержаться в игре...
Лучший способ сохранить
своих покупателей — это постоянно искать
возможности дать им больше
за меньшую цену.

Джек Уэлч, президент General Electric

Специалист по маркетингу никогда не повторил бы знаменитого высказывания Гертруды Стайн: «Роза есть роза есть роза». Восприятие объекта существенно зависит от окружающей среды. Например, Evian может продавать воду по \$15 за унцию. Мы не имеем в виду разлитую по бутылкам воду Evian по цене 25 центов за унцию. Evian производит также увлажнитель в маленькой упаковке стоимостью \$15. Он также содержит воду, но потребитель платит за возможность освежить лицо в жаркий день.

Другой пример. Большинство людей, которым завязали глаза и предложили по вкусу отличить «кока-колу» от «президентс-чойсколы» (марка, продаваемая в супермаркете Loblaw's в Торонто), не смогли этого сделать. Однако они готовы платить за «кока-колу» существенно больше, стоит им только увидеть знакомую этикетку. Когда в 1985 году Coca-Cola решила изменить состав своего напитка, это привело к всеобщему возмущению: «Как вы осмеливаетесь по-

сягать на наш национальный напиток?!» Некоторые торговые марки священны для покупателя. Считается, что марка Соса-Сола стоит \$35 млрд — гораздо больше, чем все ее фабрики.

Однако маркетинг состоит не только в том, чтобы выбрать хорошую торговую марку, провести широкую рекламную кампанию и заработать на этом состоянии. Для создания сильной торговой марки необходимо предпринять множество различных шагов. Они приведены в Приложении 4-1 под заголовками: «Развитие ценности» и «Создание торговой марки».

ПРИЛОЖЕНИЕ 4-1

Основные шаги, которые необходимо предпринять для развития сильной торговой марки

Развитие ценности

1. Выбрать основную рыночную позицию вашего товара.
2. Выбрать рыночную позицию по преимуществам вашего товара.
3. Выбрать ценовую рыночную позицию вашего товара.
4. Разрабатывать итоговое предложение ценности вашего товара.

Создание торговой марки

1. Выбрать название торговой марки.
2. Создать широкие связи и обещания для торговой марки.
3. Руководить всеми контактами покупателя с маркой, с тем чтобы они отвечали ожиданиям покупателя, связанным с данной маркой, или превосходили их.

РАЗВИТИЕ ЦЕННОСТИ

Ни одна компания не может быть хороша во всех отношениях. Во-первых, фонды обычно ограничены, и приходится решать, как их распределять. Во-вторых, достижение результата в одном направлении может привести к снижению показателей в другом. Например, если компания начинает массовое производство стандартного товара, чтобы максимально снизить цену, она не сможет удовлетворить пожелание покупателя модифицировать данный товар.

Выбор основной рыночной позиции

Каковы альтернативы сильной рыночной позиции? Профессор Майкл Портер в своей «Конкурентной стратегии»^{*} предложил три альтернативных варианта стратегии дифференциации продукта лидерства в снижении цены или занятия определенной ниши¹. Однако он предупреждает, что если фирмы попытаются достичь результатов во всех трех направлениях, то потерпят поражение от тех компаний, которые будут превосходить их хотя бы в одном аспекте. Средний вариант — ловушка. Обычно фирмам не хватает средств, чтобы быть на высоте во всех направлениях. Кроме того, каждый вариант стратегии требует своей организационной культуры и системы управления.

Оппоненты профессора Портера указывают на то, что некоторым фирмам удастся достичь высоких результатов как в дифференциации товара, так и в снижении цен. Замечательная компания Procter & Gamble не только добилась высокой дифференциации товара, но и успешно решает проблему структуризации цен. Toyota производит автомобили не только высочайшего класса, но и низкой себестоимости.

Впоследствии два бизнес-консультанта, Майкл Трейси и Фрэд Вирсема, предложили альтернативную тройную структуру, которую назвали курсом ценности². Внутри своей сферы производства фирма может быть ведущим товаропроизводителем, превосходно функционирующей фирмой или фирмой, близкой к нуждам покупателей. Эта схема основана на предположении, что все покупатели делятся на три вида. Некоторые выбирают определенную компанию за то, что она находится на передовых технологических рубежах (товарное лидерство). Другие потребители не нуждаются в самых современных товарах, а предпочитают высокую надежность (превосходство в функционировании). Наконец, третьи выбирают ту компанию, которая наиболее гибко реагирует на индивидуальный спрос (учет индивидуальных требований).

Трейси и Вирсема отмечают, что компании трудно быть на высоте сразу в трех аспектах. Даже в двух аспектах добиться этого очень непросто. Большинство фирм не имеют достаточных фондов. Более того, разные ценности требуют разных системы управления и подхода к делу, что часто приводит к внутренним конфликтам. Такие превосходно функционирующие фирмы, как McDonald's и Federal

^{*} Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.

Express, работают настолько эффективно, что их трудно превзойти. Покупатель, которому нужно, чтобы McDonald's дольше готовил его гамбургер или чтобы Federal Express забирал его почту на час позже, вынуждает систему работать медленнее. Подобные компании функционируют как автоматы — в этом и заключаются их главная сила и главная слабость. Если они пытаются приблизиться к покупателю, то сразу же падает уровень их эффективности.

Соответственно, оперативно работающим фирмам трудно стать лидерами товарного производства. Регулярный выпуск новых товаров мешает эффективному функционированию налаженной системы. Каждая ценовая дисциплина требует своей системы управления, организации и культуры. Однако авторы предполагают, что разные отделы внутри компании могут проводить свою собственную ценовую политику. Например, в General Electric отдел производства бытовых приборов стремится к высокой оперативности, отдел пластмасс старается гибко реагировать на нужды потребителя, а отдел производства двигателей намерен лидировать на товарном рынке.

Трейси и Вирсема предлагают компаниям следовать следующим четырем правилам для достижения успеха.

1. Стать лучшими в одном из аспектов, определяющих ценность.
2. Достигнуть достаточно высокого уровня в двух остальных.
3. Постоянно улучшать свое сильнейшее направление, чтобы не потерять лидирующего положения.
4. Продолжать совершенствоваться в двух других аспектах, поскольку конкуренты тоже не стоят на месте.

Широкое разнообразие схем обеспечивает удачный старт для борьбы за рыночную позицию. Однако подобные схемы могут заслонить другие выгодные возможности.

Выбор рыночной позиции по преимуществам

Компаниям необходимо выходить за рамки общего позиционирования, чтобы показать потребителю конкретные выгоды и создать мотивацию для покупки своего товара. Многие компании рекламируют позицию по преимуществам, выбирая из следующих вариантов:

- лучшее качество;
- лучшие эксплуатационные качества;
- самая высокая надежность;

- самый длительный срок службы;
- безопасность;
- быстрота;
- самое высокое качество за данную цену;
- самая низкая цена;
- самый высокий престиж;
- лучшая конструкция или стиль;
- простота в обращении;
- максимальное удобство.

Так, на автомобильном рынке Mercedes занимает «самое престижное» положение; BMW обладает «лучшими эксплуатационными качествами»; Hyundai отличается самой низкой ценой; Volvo — наибольшей безопасностью.

Случай с Volvo интересен тем, что компания осознала: в любой стране найдутся покупатели, которые посчитают безопасность самым важным качеством автомобиля. Обнаружив эту глобальную нишу, Volvo продает машины по всему миру. Volvo сумела наделить свои автомобили вторым выгодным качеством: представители компании утверждают, что их машины обладают самым длительным сроком службы. Это качество они рекламируют в таких странах, как Мексика, где долговечность автомобиля для покупателя гораздо важнее безопасности.

Некоторые компании практикуют тройную рекламу преимуществ. SmithKline Beecham продвигает зубную пасту Aqua-Fresh, предлагая потребителю сразу три преимущества: защиту от кариеса, свежесть дыхания и белизну зубов. Зубная паста выпускается в трехцветных тюбиках, и каждый цвет символизирует одно преимущество. SmithKline Beecham хочет, чтобы Aqua-Fresh стала «многосегментной» маркой, привлекая покупателей трех сегментов рынка вместо одного.

В поисках особого позиционирования подразделениям компании следует рассмотреть следующие источники.

- *Атрибутивное позиционирование*: компания выбирает какое-нибудь определенное качество или черту. Компания по производству пива утверждает, что является старейшим производителем; отель заявляет, что располагается в самом высоком здании города. Обычно подобное позиционирование является не лучшим выбором, поскольку не имеет никаких преимуществ перед конкурентами.

- *Позиционирование достоинств*: товар обещает преимущество. Tide, как утверждают его производители, является самым лучшим моющим средством, Volvo гарантирует самую высокую безопасность. Специалисты по маркетингу чаще всего выбирают именно такое позиционирование.
- *Позиционирование использования или применения*: товар позиционируется как лучший в определенной области использования. Nike рекламирует одну модель своих кроссовок как самую удобную для бега, другую — для игры в баскетбол.
- *Пользовательское позиционирование*: товар позиционируется для целевой группы пользователей. Apple Computer описывает свои компьютеры и программное обеспечение как оптимальные для графического дизайна; Sun Microsystems представляет свои компьютеры как лучшие для работы инженера-конструктора.
- *Конкурентное позиционирование*: делается заявление о преимуществах или отличиях данного товара от товаров конкурента. Avis описывает себя как компанию, которая «старается больше» (чем Hertz); 7 UP называет себя «не-колой».
- *Позиционирование категории*: компания говорит о себе как о лидере в данной категории. Kodak при этом имеет в виду пленку; Xerox — копировальные машины.
- *Позиционирование качества/цены*: товар позиционируется как сочетание качества и цены. Chanel № 5 позиционируется как духи высочайшего качества по высокой цене; Tascos Bell представляет свои тако* как максимально качественные за данную цену.

Компаниям следует избегать следующих ошибок в позиционировании.

- *Негопозиционирование*: неспособность представить главное достоинство товара и мотив его приобретения.
- *Перепозиционирование*: выбор такого узкого позиционирования, что некоторые покупатели просто не замечают вашего товара.
- *Невыятное позиционирование*: выбор двух или нескольких противоречащих друг другу достоинств.
- *Бесполезное позиционирование*: выбор таких достоинств, которые мало кого интересуют.
- *Сомнительное позиционирование*: заявление о достоинствах, в которые люди не поверят.

* Горячая свернутая маисовая лепешка с начинкой из рубленого мяса, сыра, лука и бобов с острой подливой.

ВЫБОР ЦЕНОВОГО ПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ

Мы обсудили выбор одного или нескольких достоинств, которые следует рекламировать данной торговой марке. Но ничего не сказали о том, как следует назначать цену.

Покупатель задает себе вопрос: что я получаю за свои деньги? У продавца мы различаем пять ценовых позиций.

Больше за бóльшую цену

Всегда можно найти компании, которые специализируются на производстве самого усовершенствованного товара и устанавливают самую высокую цену для покрытия своих издержек. Подобные товары называются предметами роскоши; считается, что они более высокого качества, более искусно выполнены, что они дольше служат, надежнее и красивее. В качестве примеров можно привести автомобили Mercedes, ручки Mont Blank и одежду Gucci. Эти товары хороши не только сами по себе; они обеспечивают престиж покупателю и становятся символами высокого жизненного уровня и положения. Часто цена на такие товары заметно превосходит реальную надбавку за качество.

Позиционирование по принципу «больше за бóльшую цену» может окупаться до тех пор, пока существуют богатые покупатели, не стесняющиеся демонстрировать свой достаток или считающие, что должны поддерживать усилия тех компаний, которые производят предметы роскоши. Практически в каждой категории товаров или услуг можно найти продавцов, которые утверждают, что они предлагают «самое лучшее» — очень дорогие рестораны, отели, кофе, бренди и т.п. Иногда можно только удивляться, когда на рынке появляется новый конкурент, устанавливающий необычайно высокую цену за свой товар: например, он продает кухонные плиты за \$30 тыс. или новый сорт шотландского виски по \$500 за бутылку. Häagen-Dazs выпустила новый сорт мороженого высшего класса по неслыханной цене; Starbucks предложила покупателям чрезвычайно дорогую марку кофе, которую вполне можно было бы продавать значительно дешевле; невероятно дорого продаются некоторые сорта кубинских сигар. В целом компания должна быть готова предложить новый вид товара или услуг по принципу «гораздо больше за гораздо бóльшую цену».

Однако марки, существующие по принципу «больше за бóльшую цену», весьма уязвимы: постоянно появляются конкуренты, которые утверждают, что могут обеспечить такое же качество за меньшую

цену. Производители любых предметов роскоши очень рискуют в периоды экономического спада, когда потребители осторожнее относятся к своим расходам.

Больше за ту же цену

Многим компаниям удается атаковать принцип «больше за бо́льшую цену», выдвигая на рынок марки примерно такого же качества, но по более низкой цене. Toyota предложила свой новый автомобиль Lexus, установив цену по принципу «больше за ту же цену». Ее девиз гласил: «Возможно, впервые в истории мы продаем машину стоимостью в \$72 000 за \$36 000». Компания демонстрировала высокое качество нового автомобиля несколькими способами: посредством агрессивной рекламной кампании в газетах и специальных журналах для автолюбителей, распространяя видеозапись, которая указывала на преимущества Lexus перед Mercedes, а также демонстрируя более высокое качество обслуживания при продаже Lexus. Решив, что пора менять машину, владельцы автомобилей Mercedes во многих американских городах приобрели Lexus. С тех пор число повторных продаж Lexus достигло 60% — это вдвое превосходит средние показатели для других марок автомобилей.

То же самое за меньшую цену

Не вызывает сомнений, что каждый с удовольствием купит стандартный товар по более низкой цене. Сегодня любой товар — сорочки Aggow, автомобильные покрышки Goodyear, телевизоры Panasonic — можно приобрести в магазинах, торгующих со скидкой. Еще совсем недавно люди приобретали бытовую электронику, позвонив в 47th Street Photo в Нью-Йорке; они делали заказ и сообщали номер своей кредитной карточки. Никто не мог предложить более низких цен. Сегодня многие потребители покупают автомобили, компьютеры, книги и другие товары через Интернет по еще более низким ценам.

Магазины, торгующие со скидкой, не утверждают, что их товары самые лучшие, но они предлагают обычные марки по более низким ценам благодаря большому обороту. Успех многих производителей персональных компьютеров основан на «клонировании» ведущих торговых марок, таких как IBM или Apple. Точные копии, произведенные неизвестными фирмами, продаются на 20 — 30% дешевле оригиналов.

Меньше за гораздо меньшую цену

Некоторые потребители жалуются, что ряд производителей товаров и услуг предлагает им больше, чем требуется, и они вынуждены платить

слишком много. Клиент отеля не скажет: «Заберите из моего номера телевизор и возьмите с меня меньше денег», точно так же авиапассажир не заявит: «Не кормите меня, возьмите меньше денег за билет». Люди покупают видеоманитофоны, которые годятся и для просмотра фильмов, и для записи телепрограмм, однако мало кто пользуется вторым их свойством. Значит, существует рынок для более дешевых видеоманитофонов.

У производителей появляется еще одна возможность выйти на рынок с предложением «меньше за гораздо меньшую цену». В Токио есть гостиница, которая предлагает не номер, а койку за значительно меньшую плату. Aldi's, владеющая сетью супермаркетов в Германии, открыла множество небольших магазинов, где ассортимент товаров существенно уже. Многие товары не разложены по полкам, а лежат в коробках, покупателям приходится приносить с собой свои сумки — иными словами, они получают меньше за гораздо меньшую цену. Southwest Airlines, самая прибыльная американская авиалиния, продает билеты дешевле, потому что пассажиров не кормят во время полета, в билетах не проставляется номер места, представители компании не пользуются услугами агентов бюро путешествий и не доставляют багаж на другие авиалинии.

Больше за меньшую цену

Конечно, наиболее успешным окажется ценовое позиционирование тех производителей, которые смогут предложить покупателям больше за меньшую цену. В этом и состоит привлекательность высокодоходных магазинов. Toys 'R' Us, к примеру, предлагает самый большой выбор игрушек по самым низким ценам, а Sportmart славится своим широким ассортиментом спортивного оборудования и одежды, продаваемых по самым низким ценам. Магазины товаров массового потребления делают аналогичные заявления: как только покупатель заходит в магазин Wal-Mart, его сразу же доброжелательно приветствуют. Он видит товары хорошо известных торговых марок по довольно низким ценам, льготную систему возврата и убеждается в том, что здесь действительно можно получить больше за меньшую цену.

Подводя итог, следует сказать, что каждая торговая марка должна выбрать стратегию ценового позиционирования в соответствии со своим целевым рынком. Принцип «больше за большую цену» привлекает один целевой рынок; «меньше за гораздо меньшую цену» — другой. Единственное ценовое позиционирование, которое потерпит неизбежное поражение, — «меньше за большую цену». Здесь поку-

патель будет постоянно чувствовать себя обманутым, расскажет об этом другим, и торговая марка очень быстро исчезнет с рынка.

РАЗРАБОТКА ИТОГОВОГО ЦЕННОСТНОГО ПРЕДЛОЖЕНИЯ

Каждая компания должна быть способна ответить на задаваемый потребителем вопрос: «Почему мне следует покупать именно у вас?» Например, Volvo не ограничится словами о безопасности и долговечности своих автомобилей; обязательно будут упомянуты и другие преимущества: предоставление гарантии, прямая линия связи, позволяющая в любой момент получить необходимую консультацию, и т.д. Мы называем такой набор преимуществ и характерных черт *итоговым предложением ценности*.

Потенциального покупателя могут заинтересовать итоговые затраты на приобретение, использование и хранение товара. Продажная цена составляет только часть этих затрат; остальное — усилия, время и нервы. Затем будущий покупатель самым тщательным образом изучает разницу между итоговыми предложениями конкурентов. Мы считаем, что потенциальный покупатель выберет поставщика, который сумеет сделать ему самое привлекательное итоговое предложение ценности.

Мы проиллюстрируем процесс выбора товара покупателем в Приложении 4-2. Предположим, агенту по закупкам крупной компании нужно приобрести несколько копировальных устройств, и он рассматривает предложения трех поставщиков. Мы считаем, что покупатель сделает окончательный выбор, основываясь на четырех типах информации. Во-первых, ему необходимо определить, какими достоинствами и характеристиками должна обладать копировальная машина. Предположим, покупатель интересуется шестью характеристиками, указанными в Приложении 4-2. Во-вторых, он готов присвоить разную степень значимости каждому из этих шести качеств. Затем он оценивает степень значимости каждого из данных качеств по десятибалльной шкале. В-третьих, покупатель намерен рассматривать ограниченное количество поставщиков: Kodak, Xerox и Canon. В-четвертых, у него сформировалось представление о том, как оценить каждую из шести характеристик. Посмотрим на столбец Kodak в Приложении 4-2. Мы видим, что покупатель поставил Kodak 8 баллов за «качество копии», 9 — за «время наработки на отказ» и т.д. Числа в столбце Kodak показывают, как покупатель

ПРИЛОЖЕНИЕ 4-2

Изучение предпочтений покупателя

Требования потребителя	Важность требований ^a	Характеристики производителей ^b			
		Kodak	Xerox	Canon	Ideal
Качество копии	10	8	7	8	10
Время наработки на отказ	9	9	7	7	10
Качество обслуживания	8	8	7	4	10
Быстрота решения проблем	8	6	8	4	10
Цена и условия	8	6	8	7	10
Удобство пользования	7	9	8	7	10

^a Важность требования оценивается по шкале от 1 (совсем неважные) до 10 (очень важные).

^b Характеристики производителя оцениваются от 0 (катастрофические) до 10 (выдающиеся).

СУММАРНЫЕ ТРЕБОВАНИЯ ПОТРЕБИТЕЛЯ (СНП)

$$\text{СНП}_{(\text{Ideal})} = (10 \times 10) + (9 \times 10) + (8 \times 10) + (8 \times 10) + (8 \times 10) + (7 \times 10) = 500$$

(максимально возможный результат)

$$\text{СНП}_{(\text{Kodak})} = \frac{(10 \times 8) + (9 \times 9) + (8 \times 8) + (8 \times 6) + (8 \times 6) + (7 \times 9)}{500} = \frac{384}{500} \times 100 = 77\%$$

$$\text{СНП}_{(\text{Xerox})} = \frac{(10 \times 7) + (9 \times 7) + (8 \times 7) + (8 \times 8) + (8 \times 8) + (7 \times 8)}{500} = \frac{373}{500} \times 100 = 75\%$$

$$\text{СНП}_{(\text{Canon})} = \frac{(10 \times 8) + (9 \times 7) + (8 \times 4) + (8 \times 4) + (8 \times 7) + (7 \times 7)}{500} = \frac{312}{500} \times 100 = 62\%$$

Источник: Roger J. Best, Market-Based Management (Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, 1997), p. 12.

оценивает все его характеристики. Можно добавить, что числа в этом столбце отражают представления покупателя об итоговом предложении Kodak.

Какую компанию выберет покупатель, если цена и другие показатели будут одинаковыми у всех трех конкурентов? Он остановится на компании, которая сможет предложить ему то, что он ищет.

Один из способов оценки заключается в том, чтобы представить себе четвертого поставщика, который идеален во всех отношениях, а характеристики копировальных машин, интересующие покупателя, оцениваются в 10 баллов (см. четвертый столбец Приложения 4-2). Конечно, покупатель выбрал бы именно такого поставщика, если бы

он существовал. Идеальный поставщик набрал бы 500 очков (сумма оценок важности требований, умноженных на оценки характеристик). Применяв те же правила для остальных компаний, мы выясним, что Kodak заработал 384 очка (или 77% от идеального поставщика), Хегех — 373 очка (75%) и Canon — 312 очков (62%). Поскольку идеального поставщика не существует, покупатель выберет Kodak, который удовлетворяет необходимым требованиям на 77%.

Если же мы отбросим предположение, что все поставщики предлагают одинаковые цены, нам придется исходить из того, что покупатель рассчитает полную стоимость каждой копировальной машины, вычтет ее из итогового предложения и выберет ту марку, которая демонстрирует самое высокое отношение итогового предложения к итоговой цене.

Таким образом, проанализировав основное позиционирование, позиционирование по преимуществам и итоговое предложение ценности, мы видим, почему итоговое предложение одной компании побеждает итоговое предложение конкурента.

Следующим шагом будет использование полученных результатов для создания сильной торговой марки, которую рассчитывает получить покупатель.

СОЗДАНИЕ ТОРГОВОЙ МАРКИ

Искусство маркетинга во многом есть искусство создания марки. Если товар не имеет торговой марки, то он обычно рассматривается как товар широкого потребления. Тогда все определяет цена. Когда имеет значение только цена, побеждает тот производитель, чьи затраты ниже.

Однако быть обладателем торговой марки — это еще не все. Что означает торговая марка? Какие ассоциации вызывает, чем характеризуется, каким потребительским ожиданиям отвечает? Какие предпочтения формирует? Если же это всего лишь название, то торговая марка перестает быть таковой.

Выбор названия торговой марки

Первый шаг в создании торговой марки — выбор ее названия, лишь после этого начинается работа по созданию ее индивидуальных свойств. При выборе названия торговой марки следует добиваться соответствия с ее ценовым позиционированием. Когда речь идет о варианте «больше за большую цену», название марки должно подразумевать высокое ка-

чество или хотя бы не содержать намеков на низкое. Недавно группе мужчин показали фотографии двух женщин и спросили, какая из них красивее. Голоса разделились поровну. Другой группе исследователь сообщил, что имя первой женщины Элизабет, а второй — Гертруда. На этот раз Элизабет получила 80% голосов. Как видим, имена имеют огромное значение.

Давая название товару или услуге, компания может: использовать имя (Honda, Calvin Klein), название места (American Airlines, Kentucky Fried Chicken), оценку качества (магазины Safeway, батарейки Duracell), характеристику образа жизни (Weight Watchers, Healthy Choice*) или искусственное название (Exxon, Kodak). Вот список самых необходимых качеств, которыми должно обладать название торговой марки.

1. В нем должно содержаться указание на преимущества вашего товара. Примеры: матрасы Beautyrest, инструменты Craftsman, часы Accutron.
2. Название должно говорить о каком-нибудь качестве, скажем о цвете или назначении товара. Примеры: апельсины Sunkist, чистящее средство Spic and Span, автомобили Firebird.
3. Название должно легко произноситься, запоминаться и узнаваться; преимущество имеют короткие названия. Примеры: Tide, Crest, Puffs.
4. Название должно быть характерным. Примеры: Mustang, Kodak, Exxon.
5. Название не должно звучать двусмысленно в странах, где говорят на других языках. Пример: Nova — неудачное название для продаж автомобилей в Испании и латиноамериканских странах: по-испански оно означает «не едет».

Создание позитивных ассоциаций

С названиями наиболее известных торговых марок у потребителя связаны определенные ассоциации. Вот, например, список слов, которые люди связывают с компанией McDonald's:

Золотые арки	Дети	Качество
Биг-мак	Веселье	Отличная еда
Рональд Макдоналд	Постоянство	Полезная еда
Высокая калорийность	Расход бумаги	Благотворительность

* «На страже веса», «Здоровый выбор».

Компании следует задать три вопроса об ассоциациях.

1. Какие ассоциации являются позитивными, а какие негативными?
Большинство приведенных выше слов обозначает позитивные ассоциации: веселье, качество, вкусная, полезная еда. Есть и две негативные: высокая калорийность и расход бумаги. Для улучшения своего имиджа McDonald's следует включить в меню низкокалорийные гамбургеры или овощные закуски, а также использовать поменьше бумаги.
2. Насколько сильна каждая ассоциация?
McDonald's стремится к тому, чтобы все позитивные ассоциации были сильными. Например, благотворительность — позитивная ассоциация, но мало кому известно об активной благотворительной деятельности компании. Поэтому McDonald's следует оповещать публику о своих масштабных благотворительных акциях.
3. Являются ли ассоциации, возникающие у потребителей при упоминании названия компании McDonald's, уникальными?
Если название торговой марки конкурента будет вызывать те же ассоциации, то McDonald's ничего не выиграет от дифференциации. Две ассоциации являются уникальными: «Золотые арки» и «Рональд Мақдоналд».

Пытаясь сформировать широкий набор позитивных ассоциаций, производитель должен знать, что несет смысловую нагрузку³:

КАЧЕСТВЕННЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ. Сильная торговая марка должна вызывать в сознании покупателя определенные качественные характеристики. Так, при упоминании автомобиля Mercedes мы представляем себе дорогой, мощный и надежный автомобиль с большим сроком службы. Если марка автомобиля не вызывает никаких качественных ассоциаций, значит, это слабая марка.

ДОСТОИНСТВА. Сильная марка должна иметь определенные достоинства, а не только характерные черты. Так, Mercedes вызывает в сознании представление о хорошей машине, которую приятно водить и владелец которой обладает определенным престижем в глазах окружающих.

ЦЕННОСТИ КОМПАНИИ. Сильная марка должна отражать важные для компании ценности. Так, Mercedes гордится своими инженерами и инженерными новинками, а также высокой организацией производства. Тот факт, что это немецкая компания, добавляет марке дополнительные качества в глазах покупателей.

ИНДИВИДУАЛЬНЫЕ ЧЕРТЫ. Сильной марке необходимо иметь дополнительные индивидуальные качества. Если бы Mercedes был человеком, то мы представили бы себе мужчину среднего возраста, авторитетного, серьезного, хорошо организованного и демонстрирующего высокую эффективность во всех своих действиях. Если бы Mercedes был животным, мы бы представили себе льва со всеми присущими ему достоинствами.

КЛИЕНТЫ. Предполагается, что сильную торговую марку будет покупать определенный тип людей. Так, скажем, Mercedes привлекает людей молодых, влиятельных, отличных профессионалов.

В целом можно сказать, что марка сильна, если само ее название ассоциируется в сознании покупателя с позитивными качествами, ценностями компании, индивидуальными чертами и типом покупателя. Тот, кто создает торговую марку, должен учитывать это в своей деятельности.

ИНСТРУМЕНТЫ ДЛЯ СОЗДАНИЯ ИНДИВИДУАЛЬНОСТИ ТОРГОВОЙ МАРКИ

Создатели торговых марок используют определенный набор инструментов для усиления имиджа торговой марки. Сильные торговые марки обычно имеют ключевое слово, слоган, фирменный цвет, фирменную символику и легенды.

Ключевое слово

Упоминание сильной торговой марки на целевом рынке должно вызывать в сознании покупателя ключевое слово, желательно одно и то же. Вот список торговых марок и их ключевых слов.

<i>КОМПАНИЯ</i>	<i>СЛОВА</i>
Volvo	Безопасность
BMW	Эксплуатационные качества
Mercedes	Конструкция
Federal Express	За одну ночь
Apple computer	Графика
Lotus	Таблицы
Kodak	Пленка

Слоган

Многие компании имеют слоган, который используется вместе с названием фирмы или торговой марки во всех видах рекламы. Эффект от постоянного повторения одной и той же фразы оказывает гипнотическое воздействие на подсознание и способствует формированию имиджа торговой марки. Вот некоторые хорошо известные потребителям рекламные слоганы.

British Airways: «Любимая авиалиния всего мира».

AT&T: «Правильный выбор».

Budweiser: «Король пива».

Ford: «Качество — наша главная задача».

General Electric: «Мы приносим в вашу жизнь хорошее».

Miele: «Всегда лучшие».

Нелегко найти запоминающуюся рекламную формулу, которая успешно воздействует на сознание покупателя. Philips — гигантская голландская компания, производящая электронику и электроприборы, — несколько раз меняла свой слоган, но до сих пор не смогла придумать ничего особенного. Исходная формула звучала так: «От песка к микросхеме» — имелось в виду, что Philips использовала песок для производства электрических лампочек (стекло делается из песка) и сложных микросхем для компьютеров (песок содержит кремний). Однако для большинства покупателей идея оказалась непонятной и не подразумевала никаких достоинств, лишь объясняла, как Philips стала крупной компанией. Тогда Philips изменила рекламную формулу на «Philips изобретает для вас». На что некоторые шутники отвечали: «А кто вас просил?» Philips на этом не остановилась и предложила такую формулу: «Изменим жизнь к лучшему». На что шутники отвечали: «А мы и не знали, что дела так плохи». Поиски удачной рекламной формулы для Philips продолжаются.

Фирменный цвет

Компании или торговые марки используют одни и те же цвета, чтобы их сразу узнавали. Caterpillar красит все свое оборудование в желтый цвет. Kodak также выбрал желтый в качестве своего фирменного цвета. IBM использует синий цвет для своих публикаций, так что уже никто не удивляется, когда IBM называют «Голубой гигант».

Фирменная символика

Мудро поступают те компании, которые выбирают для себя эмблемы или логотипы. Многие компании приглашают стать лицом компании знаме-

нитых людей в надежде, что те будут ассоциироваться с торговой маркой. Nike привлек для рекламы кроссовок Майкла Джордана, который известен во всем мире и пользуется всеобщей симпатией. Символом Chanel №5 стала Катрин Денев, одна из самых красивых женщин в мире. Известная актриса Кэндис Берген рекламирует телекоммуникации Sprint. Производители спортивного инвентаря подписывают контракты с лучшими спортсменами и даже называют их именами свои товары.

Привлечение в качестве символа знаменитостей, конечно, стоит очень дорого. Кроме того, люди могут оказаться вовлеченными в скандал. Хотя Hertz заплатила О. Дж. Симпсону очень крупную сумму за рекламу проката автомобилей, компания немедленно свернула проект, когда Симпсон был задержан по подозрению в убийстве своей жены.

Более дешевый подход — изобретение персонажа, в том числе рисованного, который запомнится потребителю. Рекламное агентство Leo Burnett сумело создать целую галерею запоминающихся рисованных персонажей, в том числе Веселого Зеленого Великана, Тигра Тони и Тунца Чарли. То же самое агентство создало Ковбоя Мальборо, который не был рисованным. К тому же он не был известным актером, его роль играли разные люди.

Возможен и другой подход, когда в качестве символа компании или торговой марки выбирается какой-нибудь предмет. Страховая компания Travelers использует в качестве эмблемы зонтик: страховой контракт подобен зонту в случае дождя. Страховая компания Prudential выбрала Гибралтарскую скалу: покупка их страховки эквивалентна владению частью «Скалы» — символа надежности и стабильности. Компании также придумывают различные хорошо запоминающиеся логотипы. Даже шрифт, которым написано название торговой марки, оказывает влияние на ее узнаваемость и запоминаемость.

Легенды

Некоторые торговые марки ассоциируются с любопытными историями, представляющими их в самом выгодном свете. Эти истории могут быть связаны с основателем или основателями компании и их усилиями в период ее становления. Все знают о роли, которую сыграли Генри Форд в основании компании Ford или Альфред Слоун в успехе General Motors.

Известна история о том, что Coca-Cola была основана двумя людьми, которые, чтобы сохранить в тайне формулу напитка, каждый раз запирали ее на ночь в сейф. Создатели знаменитой марки мороженого Ben & Jerry's — Бен Коэн и Джерри Гринфилд — очень милые люди,

которые отдают 7% своих доходов на благотворительность. Точно так же в компании Body Shop, владеющей в настоящий момент 1100 магазинами, могут рассказать множество историй о ее основательнице Аните Роддик, которая имеет собственные взгляды на политику и социальные проблемы, что добавляет индивидуальности ее компании.

Nordstrom — сеть самых прибыльных американских универмагов с едва ли не самым большим числом постоянных покупателей. Покупатели рассказывают о компании множество историй. Мы слышали о человеке, который заявился в Nordstrom с автомобильной покрывкой, чтобы получить назад деньги; Nordstrom вернула ему деньги. Подвох в том, что Nordstrom не продает покрывки. Если у вас ноги разного размера, в Nordstrom вы можете приобрести туфли от разных пар, заплатив только за одну. Если вы пришли сюда, чтобы купить разрекламированный синий свитер из кашемира, а такие свитера закончились, весьма возможно, что продавец пообещает вам найти такой же или похожий в магазине конкурента и прислать вам домой⁴.

Мы слышали и другие потрясающие истории о том, как компании заботятся о своих клиентах. Посыльный из отеля Ritz-Carlton, обнаружив, что важный клиент уехал в аэропорт без своего чемодана, немедленно поспешил вслед за ним. Оказалось, что самолет уже улетел. Посыльный сел на следующий, нашел клиента и вручил ему чемодан. Водитель Federal Express, у которого сломался грузовик, нанял такси, чтобы доставить почту в аэропорт и не опоздать к самолету. Такие истории служат для укрепления в сознании потребителя уважения к торговой марке или компании.

Торговая марка подразумевает возникновение отношений между товаром и потребителем. Иными словами, клиент рассчитывает на определенное качество товара и услуг. Верность торговой марке строится на удовлетворении ожиданий покупателя или, что еще лучше, на превышении его ожиданий — к удовольствию потребителя.

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ТОРГОВОЙ МАРКИ

Young & Rubicam (Y&R), одно из крупнейших в мире рекламных агентств, утверждает, что удачные торговые марки обладают двумя характеристиками: жизнестойкостью и высоким достоинством. Каждая из них, в свою очередь, также состоит из двух характеристик. Марка обладает жизнестойкостью, когда она (1) отличается

в сознании покупателя от других марок и (2) когда это отличие существенно для нужд покупателя. Марка обладает достоинством, если она (1) пользуется уважением и (2) известна на своем целевом рынке. Используя эти характеристики, компания Y&R сумела сделать некоторые выводы при оценке торговых марок.

1. Торговая марка, имеющая низкое достоинство, находится в тяжелом положении. Качество марки или ее характеристики нуждаются в существенной доработке перед разворачиванием рекламной кампании, так как широкая реклама может ускорить гибель такой марки.
2. Торговая марка с высокой степенью привлекательности, но малоизвестная потребителю, нуждается в мощной рекламной кампании.
3. Торговая марка с высокой жизнестойкостью, но низким достоинством — еще один кандидат на проведение мощной рекламной кампании.
4. Торговая марка, чьи уникальность и актуальность уменьшаются, обязательно начнет терять достоинство, а затем и известность.

Существенная часть работы менеджера по развитию торговой марки состоит в создании ее имиджа. Однако на этом его деятельность не заканчивается. Он должен убедиться в том, что опыт торговой марки соответствует ее имиджу. Тут нередко возникают серьезные проблемы. Консервированный суп отличной марки, описанный на страницах цветного рекламного журнала, может быть найден на пыльной нижней полке супермаркета. Реклама прекрасной сети отелей может быть испорчена грубостью горничной. Образцовый имидж производителя электробытовых приборов рушится, когда покупатель получает товар, поврежденный при транспортировке.

Поэтому создание торговой марки — это не просто усилия по созданию ее имиджа. Необходимо контролировать каждый контакт марки с покупателем, поскольку все служащие компании и торговые агенты могут оказать на нее влияние. Трудно поддерживать высокое качество всех таких контактов. Ян Карлзон, бывший глава Scandinavian Airlines (SAS), хорошо сформулировал эту мысль в книге «Моменты истины»⁵. Когда Карлзон управлял SAS, он видел свою задачу в том, чтобы каждый из 5 млн ежегодно обслуживаемых пассажиров остался доволен теми в среднем пятью служащими SAS, с которыми ему приходилось иметь дело, т.е. чтобы 25 млн ежегодных контактов с торговой маркой были позитивными.

ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

Оцените ваши ценовые предложения и силу вашей торговой марки, ответив на вопросы о подразделениях или товарных линиях вашей компании.

1. Оцените каждую из трех позиций ценности по шкале от 0 до 100. Удалось ли вам набрать 80 очков хотя бы в одном из направлений? И 50 — по каждому из двух оставшихся? Если да, то у вас прекрасная стартовая позиция для достижения успеха. В противном случае необходимо подумать о переменах.
2. Каково ваше специфическое позиционирование?
3. Из чего состоит ваше итоговое предложение?
4. Каковы расходы, которые вынужден рассматривать и нести потребитель, когда он принимает решение о покупке вашего товара?
5. Основываясь на ответах на вопросы 3 и 4, сформулируйте ваше итоговое ценовое предложение.
6. Используя Приложение 4-2, перечислите качества, оцените характеристики вашего товара и товара ваших конкурентов с точки зрения среднего или конкретного покупателя.
7. Запишите слово, которое может стать ключевым для вашей торговой марки. Запишите другие слова, которые могут возникнуть на ассоциативном уровне при упоминании вашей торговой марки. Какие из них несут положительную, а какие — отрицательную смысловую нагрузку? Насколько сильна каждая из ассоциаций? Какие ассоциации являются уникальными для вашей марки? Какие действия предполагаются в качестве ответов на эти вопросы?
8. Есть ли у вас рекламный слоган? Работает ли он? Можете ли вы предложить лучший?
9. Какие эмблемы и символы поддерживают вашу торговую марку? Какие улучшения возможны?
10. Какие истории рассказывают о вашей компании? Следует ли распространять эти истории?

Узнайте стоимость написания на заказ студенческих и аспирантских работ
<http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml>

Вернуться в каталог учебников
<http://учебники.информ2000.рф/uchebniki.shtml>

ЧАСТЬ 2

ТАКТИЧЕСКИЙ МАРКЕТИНГ

Узнайте стоимость написания на заказ студенческих и аспирантских работ
<http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml>

Вернуться в каталог учебников
<http://учебники.информ2000.рф/uchebniki.shtml>

РАЗВИТИЕ И ИСПОЛЬЗОВАНИЕ РЫНОЧНОЙ РАЗВЕДКИ

Время, потраченное на разведку,
не следует считать потраченным зря.

Сунь-Цзы. IV век до н. э.

Огромная ошибка – делать выводы,
не имея необходимой информации.

А. Конан Дойл

Сегодня маркетинг превращается в сражение, исход которого в большей степени зависит от владения информацией, а не какими-то другими ресурсами. Конкуренты могут скопировать оборудование, товар, систему управления, но они не в силах продублировать информацию и интеллектуальный капитал компании. Содержание информационной базы может стать главным преимуществом компании.

Некоторые компании уже признали этот факт, назначив вице-президентов по информации, развитию и интеллектуальному капиталу. Каждая компания обладает огромным количеством информации, разбросанной по бесчисленным базам данных, планам, документам, засевшей в головах менеджеров, которые давно занимают свои посты. Компаниям необходимо систематизировать эту бесценную информацию, чтобы управляющим легче было получать ответы на вопросы и принимать осмысленные решения.

Кроме того, компаниям необходимо находить эффективные пути сбора информации. Приобретение, хранение и распространение информации стоит немалых денег. Специалисты по маркетингу разработали изощренные методы для получения новой информации и обработки уже имеющейся. Здесь мы обсудим три вопроса.

- В информации какого рода нуждаются компании для принятия наилучших маркетинговых решений?
- Каковы основные принципы сбора важной информации?
- Как лучше всего управлять информацией компании, чтобы обеспечить быстрый и удобный доступ к ней тем, кто принимает важнейшие решения?

ВИДЫ ПОЛЕЗНОЙ ИНФОРМАЦИИ

Компании допускают ошибку, собирая слишком много или слишком мало информации. Чтобы разрешить эту проблему, нужно создать модель тех сил в макросреде и рабочей среде компании, которые напрямую влияют на сбыт, цены и прибыль. Менеджерам следует задать вопрос, какие решения они обычно принимают и что им требуется для того, чтобы эти решения были оптимальными. Информационная модель должна показать, что необходимо знать менеджерам и что пригодно с экономической точки зрения.

В Приложении 5-1 приведен список вопросов, которые следует задать менеджерам по маркетингу, чтобы выяснить, какого рода информацию следует собирать компании.

Анализ информационных нужд менеджеров покажет, какого рода данные более всего необходимы для принятия решений. В Приложении 5-2 — три основных типа информации, в которых нуждается большинство компаний. Здесь мы расскажем о роли каждого из них.

Макросреда

Бесчисленные рыночные возможности возникают из-за непрерывно изменяющейся макросреды. Компании должны уметь улавливать новые тенденции. Некий инвестор, заметив, что служащие компаний предпочитают носить повседневную одежду, стал меньше вкладывать в компании, производящие одежду для приемов. Когда тот же инвестор увидел, что в банковском деле все активнее применяются компьютеры, он стал меньше вкладывать в банки, имеющие много отделений и владеющие

ПРИЛОЖЕНИЕ 5-1

Вопросы, позволяющие определить, в какой информации нуждаются менеджеры

1. Какого рода информацию вы обычно получаете?
 2. Какие исследования вы обычно проводите?
 3. Какого рода информацию вы не получаете сейчас, но хотели бы получать в будущем?
 4. Какая информация требуется вам ежедневно? Раз в неделю? Раз в месяц? Раз в год?
 5. Какие журналы и отчеты вы хотели бы получать регулярно?
 6. В каких вопросах вы желаете быть информированными?
 7. Какого типа базы данных вы хотели бы использовать?
 8. Назовите четыре необходимых усовершенствования в системе маркетинговой информации компании.
-

ПРИЛОЖЕНИЕ 5-2

Типы необходимой информации

Макросреда

- Демографические тенденции.
- Экономические тенденции.
- Тенденции стиля жизни.
- Технологические тенденции.
- Тенденции в политике или законодательстве.

Рабочая среда

- Информация о потребителе.
- Информация о сотрудниках.
- Информация о конкурентах.

Среда компании

- Продажи компании и доля рынка.
 - Заказы компании и задолженные заказы.
 - Расходы компании.
 - Уровень рентабельности в зависимости от потребителя, товара, сегмента рынка, размеров заказов и географии.
 - Другая информация.
-

большим количеством недвижимости. Любая новая тенденция помогала ему менять политику инвестирования.

Но если у инвестора не возникает трудностей с продажей и покупкой акций, то компании приходится тщательно изучать перспективы собственного бизнеса перед тем, как вкладывать капитал. Однако и тем, и другим — инвесторам и компаниям — необходимо обращать самое пристальное внимание на каждый из пяти компонентов макросреды.

ДЕМОГРАФИЧЕСКИЕ ТЕНДЕНЦИИ. Одно из самых полезных свойств демографических тенденций заключается в их предсказуемости. Если взять равномерно распределенное по возрастам население со стабильным числом рождений, браков и смертей, можно достаточно точно предсказать возрастной состав населения через несколько лет. Если определенная возрастная группа быстро растет — как число граждан старшего возраста сегодня, — бизнес может переключиться на те товары и услуги, которые активно потребляют граждане старшего возраста, например здравоохранение и организацию досуга.

Еще один вид полезной демографической информации — сведения о миграции. Некоторые регионы теряют население, в других оно растет. Поскольку потребление многих товаров тесно связано с численностью населения, возрастом, образованием, этническими, расовыми и религиозными характеристиками, эта информация очень важна. Вот два примера.

Ресторанам необходимо следить за изменяющимися пристрастиями в еде своих клиентов. В 70-х годах молодежь чаще заказывала темное мясо (говядину, баранину и т.д.); в 80-х популярностью пользовались куриное мясо и блюда из рыбы; в начале 90-х предпочтение стали отдавать низкокалорийным продуктам с низким содержанием холестерина, а также вегетарианским блюдам. Поколение середины 90-х годов демонстрировало гораздо меньший интерес к здоровой пище, чем послевоенное поколение (1946 — 1964). Очевидно, что владельцам сетей ресторанов необходимо учитывать изменение вкусов населения. Даже могущественный McDonald's не может оставить свой знаменитый гамбургер в качестве единственного предложения; компании пришлось добавить блюда из курицы, а также начать эксперименты с пиццей и овощными блюдами.

Необходимо отслеживать и изменение этнического состава населения. Белые американцы (но не испанского происхождения) к 2050 году станут меньшинством. Афроамериканцы удвоят свою чис-

ленность с 32 млн в 1992 году до 62 млн в 2050 году. За тот же период белое население испанского происхождения предположительно вырастет в 3,5 раза — с 24 до 88 млн; азиаты и жители Тихоокеанского побережья увеличат свою численность в 3 раза — с 13 до 41 млн.

Некоторые компании удачно использовали эти тенденции. Bank One, расположенный в Колумбусе (штат Огайо), назначил вице-президента по маркетингу испаноязычных стран, в чью задачу входит отслеживание роста латиноамериканского рынка. Bank One недавно выпустил чеки с портретами убитого популярного латиноамериканского певца Селена. Гоуа, компания по производству продуктов питания из Нью-Джерси, почти полностью специализируется на латиноамериканском рынке, поставляя более 700 мексиканских блюд и аперитивов в магазины, принадлежащие испаноговорящим семьям. Avon, крупнейшая в мире компания, торгующая через агентскую сеть, наняла тысячи консультантов из числа афроамериканцев; журнал Black Enterprise назвал Avon одним из «25 лучших мест работы для черных».

По мере роста международного влияния компаний их будут притягивать страны с большим населением, стабильным правительством и высокой покупательной способностью. Демографические проблемы должны стать отправной точкой при изучении возможности выхода на новые рынки.

ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ТЕНДЕНЦИИ. Само по себе население еще не рынок. Люди должны хотеть и иметь возможность покупать. Покупательная способность почти всегда распределяется неравномерно как среди потребителей, так и среди фирм-закупщиков.

Среди покупателей компании различают высший, средний и низший уровень потребления. Некоторые компании, такие как Coca-Cola и Hershey's, обслуживают все три группы, их товары стоят недорого и весьма привлекательны для потребителя. Большинство компаний, однако, выпускают товары для одной группы покупателей или предлагают разный товар для разных групп. Автомобили Ferrari предназначены для самых богатых, а Hyundai — для самых бедных покупателей. General Motors производит несколько марок машин, чтобы удовлетворить нужды людей с разными «кошельками, целями и наклонностями».

Когда в стране имеется многочисленный средний класс, многие производители выпускают товары именно для него. В последние

годы в США распределение доходов стало более неравномерным, что привело к увеличению процента бедных и богатых. В свою очередь, это заставило производителей и продавцов сосредоточить внимание на «стратегии Tiffany» или «стратегии Wal-Mart», а в некоторых случаях и на обеих одновременно, так как ориентироваться на средний класс в то время, когда бурно растут два других, невыгодно.

Компании ведут непрерывный мониторинг экономики и уделяют самое пристальное внимание экономическим прогнозам. Если прогнозы неблагоприятные, то потребители и компании сокращают расходы, — таким образом, плохие предсказания начинают реализовываться. Ну а если потребители и компании настроены оптимистично, то они тратят деньги свободнее, что, в свою очередь, приводит к появлению хороших прогнозов.

Компании постоянно отслеживают такие экономические показатели, как уровень безработицы, процентная ставка рефинансирования, уровень долгов потребителя, объем запасов и промышленного производства, рост жилищного строительства. Они планируют свою деятельность, опираясь на экономические прогнозы.

СТИЛЬ ЖИЗНИ. Люди с одинаковыми доходами могут выбирать различные стили жизни. Один богатый человек покупает Ferrari, часы Rolex, костюмы от Valentino и много путешествует. Другой, с точно таким же доходом, предпочитает консервативный образ жизни, для которого характерны упорная работа, бережливость и тщательное планирование расходов. Стил жизни проявляется в деятельности, интересах и взглядах людей. Некоторые стили жизни даже получили собственные имена: хиппи, яппи и традиционалистский.

Формальная классификация стилей жизни возникла из геодемографического анализа. Корпорация Claritas разработала PRIZM¹ (potential rating index by zip markets — потенциальный рейтинговый индекс рынков по почтовым зонам), который делит жителей более чем 500 тыс. районов США на шестьдесят две группы, получившие название скопления PRIZM. Скопления учитывают 39 факторов, сгруппированных по пяти главным категориям: (1) образование и достаток; (2) цикл жизни семьи; (3) урбанизация; (4) расовая и этническая принадлежность; (5) мобильность. Скопления получили следующие названия: «Сословие голубой крови», «Круг победителей», «Пенсионеры родного города», «Дробовик и пикап», «Ребята из глубинки». Рассмотрим три скопления PRIZM.

Американская мечта. Эта группа представляет людей разных национальностей, находящихся на подъеме, с достатком выше среднего, жителей большого города. Люди из данного сегмента покупают импортные машины, журнал *Elle*, мюсли, сшитые на заказ джинсы и играют в теннис. Их среднегодовой доход на члена семьи составляет \$46 тыс.

Сельский индустриальный стиль. К его представителям относятся молодые семьи, работающие в офисах и на фабриках. Для их образа жизни характерны грузовички или пикапы, журнал *True Story*, коктейли и пикники, рыбалка, аквариумы с тропическими рыбками. Среднегодовой доход на члена семьи — \$22 900.

Кашемир и загородный клуб для избранных. Его представители — стареющие господа, родившиеся в первые десять лет после Второй мировой войны, которые ведут приятную жизнь в пригородах. Они склонны покупать автомобили Mercedes, *Golf Digest*, заменитель соли, часто выезжают в Европу, предпочитают самые лучшие телевизоры. Среднегодовой доход на члена семьи — \$68 600.

Маркетологи используют PRIZM для ответа на вопросы: какие скопления представляют наилучшие перспективы для компании? В каких местах наши возможности особенно хороши? Какой вариант продвижения нашего товара имеет наилучшие перспективы?

Специалисты по прямому маркетингу, поддерживающие контакты с потребителями, такие как Spiegel, используют информацию о геоскоплениях, чтобы решить, куда отправлять каталоги. Компания Helene Curtis, предлагая шампунь Suave, использует PRIZM, чтобы выявить районы с высокой концентрацией молодых работающих женщин: именно такие женщины лучше всего реагируют на рекламные проспекты Suave, в которых утверждается, что благодаря недорогому шампуню их волосы будут выглядеть «на миллион долларов». Barnes & Noble, сеть книжных магазинов, старается располагать свои торговые точки там, где население состоит в основном из высокооплачиваемых специалистов, занимающихся интеллектуальным трудом, которые часто покупают книги.

Маркетологи отслеживают изменение стиля жизни. Фирма Янkelовича, специализирующаяся на рыночных исследованиях, периодически изучает отношение людей к своему здоровью и физическим упражнениям, предпочтения в пище, отношение к религии и т.п. Отчет такой фирмы может указать, например, на то, что люди снова стали есть больше темного мяса: хорошая новость для одних производителей и плохая — для других.

Одна из влиятельных современных футурологов Фейс Попкорн написала отчет «The Popcorn Report», а позднее — «Clicking»². В Приложении 5-3 показаны десять тенденций, о которых рассказывает Попкорн.

ТЕХНОЛОГИЯ. Все компании сталкиваются с проблемой технологического отставания, если не устаревания. На смену счётам пришли арифмометры, которые затем вытеснил калькулятор, уступивший место компьютеру. Проигрыватели, работающие на 78 оборотах, были заменены проигрывателями на 33 оборота; им на смену пришли магнитофоны, а потом CD-проигрыватели. Операция грыжи путем вскрытия грыжевого мешка уступила место лапароскопии.

Подобные изменения имели тяжелые последствия для лидеров рынка, сделавших значительные вложения в существующие технологии. Обычно им бросают вызов новые фирмы, для которых инновации — главная надежда на завоевание рынка. В принципе, лидерам рынка также следует заниматься разработкой новых технологий, даже практиковать «самоканнибализм». Лучший способ одержать победу над конкурентами — атаковать собственные товары. Пожалуй, примерами подобного подхода могут служить японские компании Sony, Casio и Canon. Casio, например, вывела на рынок цифровые часы с маленьким калькулятором; затем предложила новую модель, способную запоминать пятьдесят телефонных номеров; однако уже следующая модель показывала еще и мировое время. Конкурентам очень трудно поспевать за таким стремительным развитием Casio.

Для Sony характерен безудержный «самоканнибализм». Бывший президент компании Акио Морита после появления Walkman создал сразу три команды исследователей: первая занималась улучшениями, которые можно было внести уже в ближайшие новые выпуски Walkman; вторая ориентировалась на среднесрочные улучшения; а третья команда пыталась создать нечто совершенно новое.

Компаниям необходимо иметь представление о возможных направлениях технологической революции. После этого можно сделать ставку на одно из них — и выиграть. Однако рыночные исследования далеко не всегда дают желаемые результаты.

Таким образом, компания рискует и когда пытается вводить новшества, и когда этого не делает. Лидерство удерживается теми немногими фирмами, которые научились непрерывно и с успехом предлагать рынку новые товары и услуги, — такими, как 3M, Merck, Sony и Gillette.

ПРИЛОЖЕНИЕ 5-3

ДЕСЯТЬ ТЕНДЕНЦИЙ ИЗМЕНЕНИЯ СТИЛЯ ЖИЗНИ (по Фейс Попкорн)

1. *ВЫХОД ИЗ ИГРЫ.* Желание изменить свою жизнь, сделать ее размеренной и более приятной. Эта тенденция проявилась, когда люди, делавшие карьеру, неожиданно бросали беспокойную работу в городе и уезжали в Вермонт или Монтану, где открывали небольшие мотели или газеты или начинали играть в оркестре. Они считали, что стрессы отнимают у них слишком многое. Это ностальгическое возвращение к ценностям небольших городков с чистым воздухом, безопасными школами и добрыми соседями.
2. *СПАСЕНИЕ В КОКОНЕ.* Желание спрятаться, когда окружающий мир кажется слишком жестким и страшным. Многие люди превращают свой дом в крепость или гнездо. Они становятся домоседами, «прилипают» к телевизору, смотрят фильмы, заказывают товары по каталогам и используют автоответчики, чтобы отфильтровать вторжение внешнего мира. В ответ на увеличение преступности и другие социальные проблемы жители «бронированного кокона» начинают зарываться в землю, строить убежища. Их главной задачей становится выживание. Точно так же ведут себя «скитающиеся коконы» — люди, которые едят в своих машинах и звонят из них по телефону. «Социальный кокон» — это маленькая группа друзей, которые часто встречаются друг с другом.
3. *НЕСООТВЕТСТВИЕ ВОЗРАСТУ.* Люди начинают вести себя так, словно им гораздо меньше лет, чем в действительности. Сегодня сексуальными символами стали Шер (ей более сорока пяти), Пол Ньюман (более шестидесяти пяти), Элизабет Тейлор (более шестидесяти). Пожилые люди тратят больше денег на одежду молодежного стиля, окраску волос, пластические операции. Они ведут себя совсем не так, как принято в их возрастной группе, покупают эротические игрушки и пускаются в рискованные приключения.
4. *ЭГОНОМИКИ.* Люди, желающие изменить свою индивидуальность, чтобы к ним относились не так, как ко всем остальным. Это не эгоomania, а просто желание выделиться благодаря своему имуществу и необычности. Люди подписываются на специальные

ПРИЛОЖЕНИЕ 5-3 (продолжение)

- журналы, объединяются в маленькие группы для выполнения определенных задач. Они покупают одежду, автомобили и косметику по индивидуальным заказам. Эргономики предоставляют менеджерам по маркетингу возможность преуспеть, предлагая индивидуализированные товары и услуги.
5. **ФАНТАСТИЧЕСКОЕ ПРИКЛЮЧЕНИЕ.** Фантастическое приключение отвечает нуждам тех, кто стремится к эмоциональным переживаниям, которые помогли бы сделать их жизнь более интересной. Такие люди выражают желание во время отпуска попробовать экзотическую пищу, отправиться в «Диснейленд» и другие тематические парки, украсить свое жилище в стиле Санта-Фе и т.д. Для операторов рынка желание клиента пуститься в приключения дает возможность создавать новые фантастические товары и услуги — или добавить необычные детали к уже существующим.
 6. **99 ЖИЗНЕЙ.** Это состояние людей, которые должны исполнять множество ролей и нести бремя бесчисленных обязанностей. Представьте себе женщину, стремящуюся сделать карьеру, но вынужденную вести дом, растить детей, ходить по магазинам и т.д. Людям постоянно не хватает времени; они пытаются его сэкономить, прибегая к помощи факсов и телефонов в автомобилях, едят в ресторанах, где гарантировано быстрое обслуживание. Специалисты по маркетингу могут использовать эту потребность для создания групп маркетинговых фирм — комплексов обслуживания, таких как Video Town Laundrette, где имеются прачечные, солярии, тренажеры, факсы и ксероксы, а также предлагается 6 тыс. видеофильмов, которые можно взять напрокат.
 7. **SOS (Save Our Society – Спасите наше общество).** Это стремление растущего количества людей заставить общество более ответственно относиться к трем важнейшим проблемам: экологии, образованию и этике. Специалисты по маркетингу побуждают свои компании практиковать социально ориентированный, гибкий маркетинг, как это уже делают Body Shop, Ben & Jerry's, Levi Strauss и другие социально ориентированные компании.
 8. **МАЛЕНЬКИЕ РАДОСТИ.** Оказавшиеся в стрессовой ситуации потребители время от времени нуждаются в утешении. Они не в состоянии позволить себе автомобиль BMW, но могут купить мотоцикл

той же марки. Они будут в течение недели питаться здоровой пищей, а в выходные побалуют себя дорогим мороженым. Они не ездят в Европу на уик-энд, но могут позволить себе трехдневный мини-круиз по Карибскому морю. Специалистам по маркетингу необходимо иметь в виду, что многие потребители вынуждены ограничивать себя. Тут-то и возникает возможность предложить им небольшое утешение для эмоционального подъема.

9. **ЖИТЬ ПОДОЛЬШЕ.** Здесь речь идет о людях, которые хотят продлить срок своей жизни и улучшить ее качество. Зная, что определенные вещи могут их убить (нездоровая пища, курение, плохой воздух, наркотики), люди готовы взять на себя ответственность за собственное здоровье, выбирая качественную пищу, регулярно занимаясь физкультурой и чаще отдыхая. Компании могут удовлетворить их потребности, выпуская здоровую пищу и предлагая соответствующие услуги.
10. **БДИТЕЛЬНЫЕ ПОТРЕБИТЕЛИ.** Это люди, которые не желают больше покупать низкосортные товары и терпеть неумелое обслуживание. Они добиваются того, чтобы бракоделы забирали обратно свою халтуру и полностью возвращали деньги. Они подписываются на журнал *National Boycott News* и *Consumer Report*, вступают в общество MADD (Mothers Against Drunk Driving — «Матери против вождения в пьяном виде»), составляют списки «хороших» и «плохих» компаний. Специалистам по маркетингу следует постоянно помнить о необходимости повышения стандартов товаров и услуг.

Источник: Faith Popcorn. *The Popcorn Report* (New York: Harper Business, 1992).

Эти компании сделали рутинным сам процесс нововведений, когда действует принцип «годен — не годен», поддерживающий потенциального победителя и отсекающий потенциальных аутсайдеров.

Некоторые компании процветают, играя роль быстрых последователей. Они постоянно отслеживают новые товары и услуги конкурентов, а затем копируют их с гораздо меньшим риском и расходами. Беда такой компании в том, что ей никогда не удастся завоевать большую часть рынка. Пионеры рынка обычно одерживают победу, а затем сохраняют свое лидерство, хотя это правило и имеет исключения. Стивен Шнаарс проанализировал 28 производств, в которых имитаторы превзошли новаторов³. Ключевым фактором оказалась ско-

рость: быстрые последователи способны добиться успеха; однако у медленных последователей редко получается что-нибудь путное.

ПОЛИТИКА И ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВО. Компаниям также необходимо отслеживать изменения в политике и законодательстве, которые помогают или наносят ущерб их бизнесу. Интересы фармацевтической корпорации могут быть затронуты новым регулирующим законом, предложенным влиятельным сенатором. Или Управление по санитарному надзору за качеством пищевых продуктов и медикаментов возглавит человек, склонный к более жесткому контролю, чем его предшественник. Иногда изменения в политике в один день приносят компании целое состояние.

Большинство компаний внимательно следят за изменениями политики и законодательства. Многие пытаются добиться влияния в политических кругах. Они обеспечивают финансовую поддержку предвыборных кампаний, спонсируют лоббистов, всячески отстаивают свои позиции в СМИ.

МИКРОСРЕДА (фирменное окружение)

Компании нуждаются в постоянном притоке информации о ключевых действующих лицах, с которыми им приходится сталкиваться на рынке, — потребителях, сотрудниках и конкурентах.

Потребители

Потребители — это люди или организации, которые покупают товары, чтобы потреблять их или использовать в качестве составной части нового продукта. Они не приобретают товары для перепродажи. Обслуживание и удовлетворение потребителей, естественно, есть *raison d'être** стратегии маркетинга. Чтобы иметь представление о ваших целевых потребителях, нужно ответить на следующие вопросы.

<i>Кто ваши потребители?</i>	<i>Чем занимаются</i>
<i>Что им необходимо и чего они хотят?</i>	<i>Перечень объектов</i>
<i>Каких целей они пытаются достичь?</i>	<i>Цели</i>
<i>Кто участвует в принятии решения о покупке?</i>	<i>Ответственные лица</i>
<i>Как потребители принимают решение о покупке?</i>	<i>Процедуры</i>
<i>Когда потребитель готов к покупке?</i>	<i>Случаи</i>
<i>Где потребитель предпочитает покупать?</i>	<i>Торговые точки</i>

* Цель существования (фр.).

Компания получит заслуживающие доверия ответы на все эти вопросы в результате маркетинговых исследований и от торговых агентов. Собранная таким способом информация поможет построить модель основных факторов, определяющих поведение покупателя. Затем модель используется в качестве фундамента для формирования рыночной стратегии. Конечно, со временем покупатели меняются, и компании необходимо периодически обновлять модель.

Сотрудники

Это посредники, поставщики, маркетинговые агентства и отдел логистики — они помогают компании проводить операции и достигать поставленных целей.

ПОСРЕДНИКИ. Люди и организации, стоящие между производителями и потребителями, такие как дистрибьюторы, дилеры, торговые агенты и брокеры. Дистрибьюторы и дилеры покупают, а потом перепродают товары; их также называют промежуточными продавцами. Дистрибьюторы (часто называемые оптовиками) покупают большие партии товаров и перепродают их дилерам (их называют розничными торговцами). В отличие от них торговые агенты и брокеры не покупают товар, а лишь получают комиссионные за то, что находят клиентов.

Производители могут продавать свой товар потребителю непосредственно или через посредников. Производители используют посредников в тех случаях, когда последние обладают большим опытом и лучше находят целевых покупателей. Избавившись от посредников, вы не решите проблему сбыта. Производитель должен решить, сможет ли посредник справиться с этой работой более эффективно. Иногда качество работы посредников не устраивает компании, и тогда производители начинают заниматься прямым маркетингом. Сегодня мы являемся свидетелями существенного увеличения доли прямого маркетинга в банковском деле и страховом бизнесе.

Приняв решение использовать посредника, производитель должен рассматривать его как покупателя и партнера одновременно. Производитель обязан понимать нужды посредника, его цели и мотивировки и предложить такие условия и поддержку, которые позволят завоевать его лояльность и стремление к сотрудничеству. До тех пор, пока посредник получает приличную прибыль и сохраняет хорошие отношения с производителем, он будет продвигать товар на рынок. Некоторые производители считают, что необходимо пойти дальше

и сделать посредника своим партнером, чтобы совместными усилиями искать возможности для улучшения товара и его сбыта. Milliken & Comrau, например, называет своих посредников «партнерами по прибыли» и всячески им помогает.

ПОСТАВЩИКИ. Специалисты по маркетингу часто сосредоточивают свое внимание на спросе, забывая о снабжении. Однако именно эта сторона бизнеса может доставить массу неприятностей. Как продавать автомобили, если их качество не соответствует определенным стандартам? Как торговать офисной мебелью, если приходится предупреждать покупателя, что он получит ее только через шесть месяцев?

Успех компании во многом зависит от поставщиков. Поставщики, которые присылают товары низкого качества, срывают сроки доставки, труднодоступны или подвержены регулярным забастовкам, могут отравить компании существование. Однако многие фирмы имеют дело именно с такими поставщиками, потому что стараются закупать товары по самым низким ценам и не в состоянии поддерживать с поставщиками долговременные взаимовыгодные отношения. Такие производители «сэкономят копейку, а потеряют рубль». «Дешевые» поставщики в конечном счете обходятся очень дорого.

Хороших поставщиков всегда не хватает, они часто связаны обязательствами с вашими конкурентами и не могут обслуживать новых клиентов. Обратный маркетинг включает в себя методы убеждения сомневающихся поставщиков заключить с ними договор⁴. Например, производитель строительного оборудования может найти шведскую компанию, которая выпускает гидравлические насосы, и предложить ей очень выгодные условия.

Большинство производителей стремятся работать с небольшим кругом хороших поставщиков.

Такие компании, как Ford, Motorola и Allied Signal, сократили число своих поставщиков на 20 – 80%. Эти компании стремятся к тому, чтобы каждый поставщик снабжал их максимальным количеством компонентов. Кроме того, они хотят, чтобы их поставщики предоставляли товары и услуги высокого качества, вносили улучшения в свой товар и каждый год на определенный процент снижали цены. Особенно тесно компании сотрудничают с поставщиками в период создания нового товара. Chrysler, например, является образцом формирования отношений с поставщиками и относится к ним, как к партнерам, вместе с которыми ищет способы улучшения производства и логистики⁵.

В компании Whirlpool существует развитая система связи с поставщиками. Прежде чем сконструировать новую стиральную машину, инженеры Whirlpool, производители и закупщики формулируют требования относительно качества и бюджетных затрат на стальные части, двигатели и другие компоненты. Закупщики начинают искать поставщиков, которые стали бы «оптимальными стратегическими партнерами», т.е. теми, кто сумеет обеспечить наилучшее сочетание качества, технологии, обслуживания и цены. Выбранные поставщики будут участвовать в дальнейшем конструировании и изучении эффективности стиральной машины. Нужно рассматривать компанию и ее поставщиков как «систему, создающую ценности», в надежде опередить конкурентов и удовлетворить целевые запросы покупателей.

Компаниям необходимо следить за изменениями возможностей поставщиков и за возникающими у них проблемами. Установив систему раннего оповещения, информирующую о проблемах поставщиков, компания сможет избежать трудностей и всегда вовремя выполнить свои обязательства.

МАРКЕТИНГОВЫЕ АГЕНТСТВА. Для достижения своих целей компании сотрудничают с разными маркетинговыми организациями — рекламными агентствами, фирмами по стимулированию сбыта, PR-агентствами. Эти агентства сильно отличаются друг от друга и ведут весьма разнообразную деятельность. Компания может потерпеть убытки или получить существенную прибыль в зависимости от того, насколько правильно она выбрала агентство. Следовательно, необходимо разработать систему оценок, чтобы периодически отслеживать качество работы маркетинговых агентств.

ЛОГИСТИКА. Деятельность компании зависит от различных агентств по логистике — компаний по перевозке, складированию и агентов по связям с поставщиками. Затраты на логистику составляют от 10 до 15% всех расходов компании, поэтому можно добиться существенной экономии, улучшив работу отдела логистики и взаимодействия с поставщиками.

Конкуренты

Компании необходима точная информация о конкурентах. Как правило, главный конкурент компании имеет с ней значительное сходство: он продает свои товары на том же целевом рынке и использует тот же ассортимент продукции. Конкурент превращается в доминирующего

конкурента, если он выигрывает непропорциональное количество предложений. Но если конкурент проигрывает большую часть предложений, значит, он становится второстепенным конкурентом. Компании следует беспокоиться лишь о тех своих противниках, на долю которых приходится солидная часть предложений.

Нельзя упускать из виду и потенциальных конкурентов. Имейте в виду, что часто главная опасность кроется не в известных конкурентах, а в появлении новой передовой технологии. Сталелитейная компания U.S. Steel должна не только следить за положением дел в компаниях вроде Bethlehem, но и обращать внимание на небольшие предприятия, например Nucor, алюминиевые заводы Reynolds, а также производителей пластмасс, таких как General Electric. Эти материалы заменяют сталь в ряде производств.

Что компания должна знать о своих конкурентах? Ей необходимо выяснить, каковы их цели, стратегии, сильные и слабые стороны, методы конкурентной борьбы. В Приложении 5-4 приведен список некоторых вопросов о конкурентах, на которые у компании должны быть ответы.

Как компания может собрать о конкурентах сведения, о которых идет речь в Приложении 5-4?

Компании собирают сведения о конкурентах разными способами.

1. Просматривают газеты, журналы и другую печатную информацию. Тщательно изучают рекламу конкурента, упаковку его товаров, слушают его выступления. Как правило, в штате компании имеются люди, в чьи обязанности входит подборка материала из прессы.
2. Изучают интернет-сайты конкурентов, содержащие подробное описание товаров и цен, информацию о новинках, о политике компании, местонахождении офисов, дистрибьюторов и центров обслуживания. Просматривают обширные списки вакансий и стараются разобраться в организационной структуре компании.
3. Нанимают людей, работавших у конкурента, чтобы иметь представление об образе его мышления, возможных инициативах и реакциях.
4. Наблюдают за впечатлением, которое конкуренты производят на торговых агентов и посредников.
5. Определяют эффективность работы конкурента, опрашивая покупателей, посредников, поставщиков и консультантов. Могут тайно

выкупить ценные бумаги конкурента. Кроме того, приобретают товары конкурента и тщательно изучают их конструкцию.

Главная проблема в том, что информация о конкурентах обычно разбросана по всей компании. Поэтому некоторые фирмы открывают специальный отдел, занимающийся сбором разведывательных данных о конкурентах и прогнозирующий их поведение. Другие компании назначают менеджеров, которые становятся экспертами по определенным компаниям-конкурентам и всегда готовы предоставить необходимую информацию о противнике.

ПРИЛОЖЕНИЕ 5-4

Вопросы о каждом конкуренте

Цели

- Стремится ли конкурент к получению немедленной прибыли?
- К росту своей доли рынка? К технологическому лидерству?
- Заинтересован ли конкурент в развязывании войны или более склонен к мирному сосуществованию?

Стратегии

- Каким образом конкурент намерен добиться победы? Снижением цен? Более высоким качеством? Лучшим обслуживанием? Снижением издержек?
- Направлены ли действия конкурента на близкие или дальние цели?

Сильные и слабые стороны

- В чем заключаются преимущества конкурента?
- Каковы главные слабости конкурента, которые мы могли бы использовать?

Методы конкурентной борьбы

- Как отреагирует конкурент, если мы поднимем цены? Снизим цены?
- Как отреагирует конкурент, если мы резко увеличим количество торговых агентов или расходы на продвижение наших товаров на рынок?

СРЕДА КОМПАНИИ

Компании являются хранилищем огромного количества документов для внутреннего пользования — данных о заказах, сбыте, издержках, уровне запасов, счетах дебиторов, платежах и т.п. Управляющие используют эту информацию для планирования уровня продаж, бюджета, доходов и издержек, балансовых отчетов и составления декларации о движении денежной наличности.

Огромное значение имеет клиентская база данных, содержащая детальное описание сделок, заключенных с каждым потребителем, его характеристики и возможные реакции. Однако часто информация о специфических характеристиках покупателя находится в головах торговых агентов или памяти их компьютеров. Когда торговый агент увольняется или уходит на пенсию, важные сведения теряются. Поэтому многие компании ввели сложные автоматизированные системы продаж, благодаря которым информация с компьютеров торговых агентов ежедневно скачивается в главную компьютерную сеть компании.

Компании также создают базу данных товаров, которую торговые агенты могут использовать, чтобы иметь четкое представление обо всех характеристиках товара, его достоинствах и недостатках. При наличии таких многофункциональных систем торговый агент способен продемонстрировать клиенту товар на экране своего компьютера и даже, по его желанию, осуществить некоторые модификации. Торговый агент в состоянии сразу назвать точную цену и распечатать индивидуальный контракт, если клиент готов совершить сделку⁶.

МЕТОДЫ СБОРА ИНФОРМАЦИИ

Если учесть, что компаниям требуется определенная информация, возникает вопрос об эффективных методах ее сбора. Информация имеет цену и ценность. Компания может затратить значительные средства на приобретение информации, а в результате получить следующий комментарий: «Мы тонем в информации и нуждаемся в знании». Есть огромная разница между фактами, информацией, знанием и мудростью. Если факты не преобразованы в информацию, а та — в знание, которое превращается в мудрое поведение на рынке, то время и средства потрачены напрасно.

Специалисты по маркетингу выделяют три подхода к сбору информации, отличающиеся как по расходам, так и по ценности. С точки зрения расходов они располагаются по восходящей следующим образом: наблюдение, второстепенные данные и исходные данные.

Наблюдение

Менеджеры компании могут получать информацию посредством наблюдения. У японцев есть поговорка: «Обращайте внимание не на рот человека, а на его ноги». В 1970 году Toyota практиковала такой метод: ее специалисты по маркетингу, стоя на больших парковках возле супермаркетов, наблюдали за тем, как покупатели складывают покупки в багажники автомобилей. На основании этих наблюдений Toyota изменила свои багажники таким образом, чтобы они стали более просторными и в них удобнее было складывать пакеты. В другом случае топ-менеджер крупной японской фармацевтической компании специально лег в больницу, чтобы проследить, как врачи и сиделки ухаживают за пациентами.

Фирмы, производящие программное обеспечение, наблюдают за тем, как ведущие пользователи работают с их программами, — чтобы выяснить, какие улучшения необходимо внести в следующие версии программы⁷. Персонал компании может многое узнать, посещая магазины конкурента, наблюдая за поведением покупателей и беседуя с ними. И хотя наблюдение далеко не всегда дает систематическую и убедительную информацию, оно, несомненно, приносит пользу.

Вторичные данные

Вторичные данные — это уже существующие данные, собранные для других целей. Исследователи обычно начинают с того, что изучают вторичные факты, чтобы проверить, нельзя ли решить поставленную задачу, используя уже собранные кем-то сведения. Интересующую вашу компанию информацию можно найти во многих публикациях государственных органов, энциклопедиях и периодических изданиях или даже купить у таких компаний, как A.C. Nielsen, Information Resources, Simmons или Dun & Bradstreet.

Первичные данные

Если необходимая информация отсутствует или не зафиксирована, устарела, не точна или ненадежна, исследователь вынужден собирать первичные данные. Здесь приходится делать выбор между индивиду-

альными и групповыми интервью, почтовыми или телефонными опросами и экспериментальной моделью.

ИНДИВИДУАЛЬНОЕ ИНТЕРВЬЮ. Иногда компании вынуждены брать интервью у отдельных потребителей. Исследователи рынка часто таким образом собирают информацию относительно нового проекта или возникшей проблемы. Обычно предлагается список вопросов, заданных прямо или в скрытой форме. Такой метод стоит довольно дорого, поскольку приходится тратить много времени на каждого опрашиваемого, к тому же люди иногда требуют плату за свои ответы как за консультацию — например, врачи, адвокаты и инженеры.

ГРУППОВОЕ ИНТЕРВЬЮ (фокус-группа). Группы, обычно состоящие из 6 – 10 человек, приглашают провести несколько часов с опытным специалистом и обсудить качество товара, уровень обслуживания, организацию или другие маркетинговые реалии. Всем участникам, как правило, платят небольшие гонорары. Ведущий должен быть объективным, компетентным, иметь навыки работы с группами и уметь создать обстановку свободного, непринужденного и откровенного общения. Он, кроме того, должен направлять дискуссию. Вся беседа, записанная на видео, изучается менеджерами для лучшего понимания поведения потребителей.

Автор наблюдал за группой потребителей среднего достатка, обсуждавших, стоит ли покупать новую малогабаритную машину, которую им показали несколько минут назад. Вот какие комментарии были сделаны: «Слишком маленькая»; «Кажется недостаточно безопасной»; «Цена слишком высока»; «Машина удобна только для коротких поездок за продуктами»; «Женщинам она понравится больше, чем мужчинам». Все эти замечания говорят о серьезных недостатках в конструкции автомобиля.

Подобные группы очень удобны для проверки новых идей и выяснения мнения потребителя относительно того или иного товара или услуги. Однако они не дают представления обо всем целевом рынке, поскольку их размеры слишком малы, а выбор людей не всегда случаен.

ПОЧТОВЫЕ И ТЕЛЕФОННЫЕ ОПРОСЫ. В то время как методы наблюдения и изучения групп лучше всего подходят для качественных исследований, опросы больше годятся для количественных. Компании проводят такие опросы, чтобы выявить отношение потребителей из данного це-

левого сегмента рынка к товару или услуге, их предпочтения и степень информированности. Если опрос проводится правильно и процент ответов высок, его результаты будут отражать настроение населения с заданной точностью. К сожалению, эти условия редко выполняются. Причиной могут быть неудачно сформулированные вопросы, плохо подготовленный персонал, проводящий опрос; иногда респонденты не в состоянии точно или честно ответить на вопросы. Процент соглашающихся ответить обычно невелик, и исследователи остаются довольны, если получают ответы от 30% опрошенных по почте и 60% — по телефону. Люди отказываются отвечать на подобные опросы, потому что у них стало меньше свободного времени, а также из-за подозрений, что это не опрос, а попытка что-то продать. В любом случае низкий процент ответов приводит к получению весьма ненадежных результатов. Чтобы избежать подобных неудач, компаниям следует обращаться только к фирмам с высокой репутацией, которые добиваются хороших результатов в опросах.

ЭКСПЕРИМЕНТЫ. Самый достоверный способ исследований — экспериментальный. Для него требуется соответствующая выборка групп, различное воздействие на них, устранение посторонних параметров и проверка статистической достоверности различий в полученных ответах. Для определения степени влияния посторонних факторов следует соотносить полученные результаты с тем, как проходило обсуждение. Цель экспериментальных исследований состоит в том, чтобы определить причинно-следственные связи путем исключения противоречий в полученных ответах.

Проверим, например, как влияет на продажи изменение объема расходов на рекламу. Предположим, DuPont тратит на рекламу 5% от продаж. Для сравнения выбирается несколько городов: в одних она тратит на рекламу 2,5%, в других — 5%, в третьих — 7,5%. Если окажется, что в тех городах, где расходы на рекламу составляют 7,5%, продажи существенно не увеличатся, а там, где они снизились до 2,5%, упадут, значит 5% — это как раз то, что нужно.

УПРАВЛЕНИЕ ИНФОРМАЦИОННОЙ СИСТЕМОЙ

Учитывая огромное значение маркетинговой информации и тот факт, что она обычно разбросана по разным отделам компании, следует сделать вывод о необходимости создания центра маркетинговой информа-

ции (ЦМИ). Персонал центра должен уметь определять информационные нужды, подготавливать инструменты для исследования, собирать и классифицировать информацию, оценивать ее качество и переправлять ее к тем, кто принимает решения⁸.

Персонал также должен управлять системой поддержки маркетинговых решений, которая представляет собой собрание данных, систем и инструментов с поддерживающим программным обеспечением и компьютерами, при помощи которых специалисты находят и интерпретируют значимую информацию об окружающей среде, превращая ее в базу для маркетинговых действий. Персонал ЦМИ анализирует данные с помощью сложных статистических моделей, таких как множественная регрессия, дискриминантный анализ, факториальный анализ, анализ путем разбиения на группы и объединенный анализ⁹. Служащие отдела также могут применять модели для решений вопросов сегментирования рынка, ценообразования, бюджета, анализа деятельности средств массовой информации и планирования работы торговых агентов. Сегодня некоторые компании используют модели, описанные в Приложении 5-5.

ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

Учитывая постоянно увеличивающийся объем информации, растущее число высокоскоростных компьютеров и острую нужду компаний в обновлении своей маркетинговой стратегии, мы вправе ожидать быстрого развития проектирования на основе маркетинга. В прошлом специалисты по маркетингу опирались главным образом на концептуальные модели того, как маркетинговые инструменты влияют на спрос, но сегодня появились возможности более точно измерять и моделировать системы воздействия. Несколько инструментов и примеров описаны в недавно вышедшей книге Лилиен и Рэнгесуоми¹⁰.

В качестве отделения центра маркетинговой информации некоторые компании открыли так называемую комнату «боевых действий», которая позволяет осуществлять контроль за изменениями рынка и принимать решения в реальном времени. Глобальные финансовые учреждения и авиалинии особенно нуждаются в умении принимать решения в реальном времени. Функции комнаты «боевых действий» довольно подробно описаны консультантом Брэдли Гейлом¹¹.

Принимая во внимание быстрое движение в сторону «сетевой экономики», мы можем сказать, что у маркетинговой

Некоторые известные модели принятия маркетинговых решений

ПОМОЩЬ ТОРГОВОЙ МАРКЕ: гибкая модель комплексного маркетинга, направленная на потребителя фасованных товаров, включает производителя, конкурентов, розничных торговцев, покупателей и окружающую среду. Модель подразделяется на более мелкие модели для рекламы, ценообразования и оценки деятельности конкурентов. Проверена при помощи творческих оценок, исторического анализа, наблюдений, полевых экспериментов и гибкого контроля¹.

ПЛАН ВИЗИТОВ: модель для помощи торговым агентам, которая позволяет определить, какое количество визитов или звонков следует сделать за фиксированный промежуток времени каждому потенциальному или настоящему клиенту. Модель учитывает время на проезд и продажу. Данная модель опробована United Airlines на экспериментальной группе и позволила увеличить число продаж относительно контрольной группы на 8%².

УТОЧНЕНИЕ: модель, помогающая торговым агентам определить, каким покупателям звонить и какие товары представлять. Эта модель изобретена фармацевтическими фирмами, которые, опрашивая врачей, представляли только три вида лекарств. В двух случаях модель принесла существенное увеличение прибыли³.

ГЕОЛИНИЯ: модель для определения территории продажи товаров и услуг, которая удовлетворяет трем принципам: товары равномерно распределяются по территориям; каждая территория состоит из соседних областей; территории должны быть компактными. Известно несколько случаев удачного применения данной модели⁴.

МЕДИАК: модель, помогающая закупить на год вперед рекламное время в средствах массовой информации. Модель использования средств массовой информации включает в себя определение сегментов рынка, оценку потенциальных продаж, выбор времени для выпуска собственной рекламы и учет расписания выступления конкурентов⁵.

СТИМУЛЯТОР: оценивает стимулирование сбыта, определив базовый уровень продаж (т.е. какими они были бы без стимулирования), и измеряет увеличение продаж в результате стимулирования⁶.

РЕКЛАМА: рекомендует тип рекламы (юмористический, «как в жизни» и т.д.) с учетом маркетинговых целей, характеристик товара, целевого рынка и отношений с конкурентами⁷.

ТЕЗИСЫ: изучает массу синдицированной информации о продажах. После этого пишется докладная записка, в которой отражаются основные факты⁸.

¹ John D.C. Little, «BRANDAID: A Marketing Mix Model, Part I: Structure; Part II: Implementation», *Operations Research*, 23 (1975): 628–73.

² Leonard M. Lodish, «CALLPLAN: An Interactive Salesman's Call Planning System», *Management Science*, December 1971, pp. 3–24.

³ David B. Montgomery, Alvin J. Silk, and C. E. Zaragoza, «A Multiple-Product Sales Force Allocation Model», *Management Science*, December 1971, pp. 3–24.

⁴ S.W. Hess and S.A. Samuels, «Experiences with a Sales Districting Model: Criteria and Implementation», *Management Science*, December 1971, pp. 41–54.

⁵ John D.C. Little and Leonard M. Lodish, «A Media Planning Calculus», *Operations Research*, January-February 1969, pp. 1–35.

⁶ Magid M. Abraham and Leonard M. Lodish, «PROMOTER: An Automated Promotion Evaluation System», *Marketing Science*, Spring 1987, pp. 101–23.

⁷ Raymond R. Burke, Arvind Rangaswamy, Jerry Wind, and Jehoshua Eliashberg, «A Knowledge-based System for Advertising Design», *Marketing Science*, 9, no. 3 (1990): 212–29.

⁸ John D.C. Little, «Cover Story: An Expert System to Find the News in Scanner Data», *Sloan School, MIT Working Paper*, 1988.

информации многообещающее будущее. Благодаря компьютерам и Интернету компаниям удалось установить внутреннюю сеть для более быстрого обмена информацией внутри компании и внешнюю — для обмена данными и идеями между компаниями и покупателями, поставщиками и дистрибьюторами. Интернет помогает находить и извлекать бесчисленные сведения, которые содержатся во Всемирной паутине. Все это говорит о том, что мы вступили в новую эпоху — эпоху маркетинговой стратегии, основанной на информации. Ниже приведены вопросы, ответы на которые помогут вам оценить состояние вашей системы рыночной разведки.

1. Есть ли в вашей компании центр маркетинговой информации (ЦМИ), который собирает, систематизирует и распространяет информацию для менеджеров?
2. Достаточное ли количество предсказаний делает ваша компания в отношении демографической ситуации, экономических тенденций, стиля жизни, технологических тенденций, политических изменений и централизованного регулирования? Является ли ваша компания лидером или лишь следует за другими фирмами, когда изменения в окружающей среде приводят к появлению новых возможностей?
3. Удастся ли вашей компании предвидеть проблемы, возникающие у потребителей, посредников и поставщиков? Если нет, то какие меры помогут ввести систему раннего оповещения?
4. Как улучшить сбор и систематизацию данных о ваших нынешних и будущих конкурентах?
5. Удовлетворены ли вы информацией, которую предоставляет отдел маркетинговых исследований? Достаточно ли у них средств для выполнения своих задач? Какие улучшения вы можете предложить?
6. Использует ли ваша компания какие-либо сложные модели для принятия решений? Если нет, то почему?

КОНСТРУИРОВАНИЕ МАРКЕТИНГОВОГО КОМПЛЕКСА

Товар лишь тогда товар, когда его покупают.
В противном случае это лишь музейный экспонат.

Т. Левитт

Иметь преимущество перед конкурентом –
все равно что иметь ружье,
когда противник вооружен ножом.

Неизвестный автор

Много лет назад профессор Нейл Борден в Гарвардской школе бизнеса определил число действий компании, которые могут оказать влияние на покупателя¹. Любая компания должна быть способна составить собственный список таких действий. Например, фармацевтическая компания, чтобы повлиять на врача, который выписывает рецепты, посещает его кабинет, предлагает бесплатные образцы, направляет статьи в медицинские журналы и спонсирует медицинские конференции. Борден утверждал, что все эти действия составляют «маркетинговый комплекс», который спланирован с целью произвести максимально благоприятное впечатление на покупателя. Компании должны определить эффективность различных маркетинговых инструментов и найти формулу приносящего максимальную прибыль маркетингового комплекса.

Маркетинговый комплекс состоит из множества действий, ученые ищут классификацию, которая позволила бы увидеть за деревьями лес.

В начале 60-х годов профессор Джером Маккарти предложил маркетинговый комплекс, состоящий из четырех компонентов: товар, цена, место и продвижение (4P — по начальным буквам английских слов product, price, place, promotion). Каждое «P», в свою очередь (см. Приложение 6-1), состоит из ряда действий. В последние годы в схему были внесены новые уточнения.

В этой главе мы сначала рассмотрим подход 4P в том виде, в каком он используется сейчас. Затем подробно разберем каждое «P» отдельно.

ПОДХОД 4P СЕГОДНЯ

Схема 4P призывает маркетологов принять решение относительно товара и его характеристик, установить цену, определить способы распространения товара и выбрать формы рекламной кампании. Некоторые критики считают, что подход 4P не учитывает важности ряда мероприятий.

1. *Где услуги?* Нельзя их отбрасывать только потому, что они начинаются не с буквы «P». Ответ: услуги (поездка на такси, стрижка) также являются товаром, так называемым товаром услуг. Не говоря уже о том, что товар сопровождают услуги по его доставке, установке, обучению персонала, — все это является компонентами товара. Некоторые ученые и практики предпочитают слово «предложение» слову «товар». Предложение несет в себе большую смысловую нагрузку.
2. *Где упаковка?* Разве упаковка не является одним из элементов конкуренции на потребительском рынке? Специалисты по маркетингу ответили бы, что упаковка также является частью товара.
3. *Где личные продажи?* Разве штат торговых представителей не является одним из наиболее важных факторов в маркетинге? Маркетологи относят торговых агентов к инструменту продвижения (одно из «P»). Они утверждают, что рекламные инструменты весьма многочисленны и часто могут заменять друг друга. Например, письма с прямыми торговыми предложениями можно назвать «торговыми агентами с крыльями».

Таким образом, все те действия, которые, как может показаться, остаются вне маркетингового комплекса, на самом деле входят в одну из четырех категорий (см. Приложение 6-1). Автор, однако, предлагает

добавить еще два «Р», значение которых в мировом маркетинге постоянно растет².

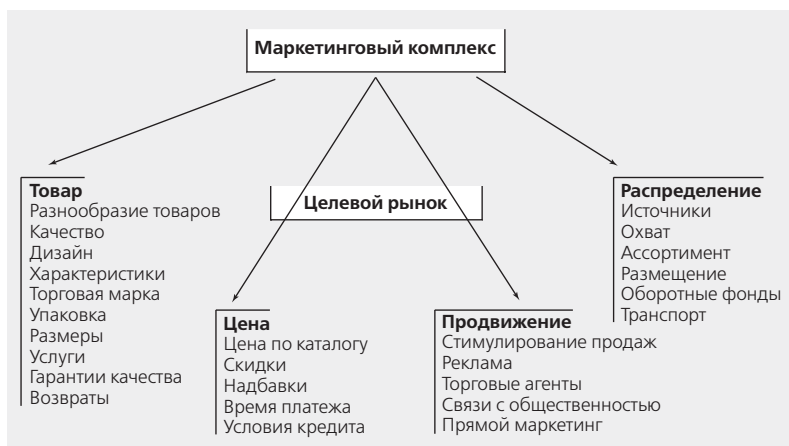
ПОЛИТИКА (*politics*). Политические события могут существенно повлиять на объемы продаж. Если закон запрещает рекламу сигарет, это влияет на их сбыт. Если закон принуждает сталелитейные компании следить за загрязнением среды и устанавливать соответствующее оборудование, это приводит к увеличению продаж специального оборудования. Поэтому рыночные производители могут захотеть лоббировать какие-то законы, чтобы повлиять на спрос.

ОБЩЕСТВЕННОЕ МНЕНИЕ (*public opinion*). Людьми овладевают новые настроения, оказывающие влияние на отношение к некоторым товарам и услугам. Несколько лет назад в Соединенных Штатах резко снизилось потребление говядины, молока и ряда других продуктов. Однако компании, производящие эти товары, запустили рекламу, убеждающую людей, что потребление говядины и молока не принесет вреда их здоровью.

Вопрос состоит вовсе не в том, следует ли рассматривать четыре, шесть или десять «Р»; важно то, какая схема предлагает оптимальный выбор маркетинговой стратегии. Экономисты используют две принци-

ПРИЛОЖЕНИЕ 6-1

Схема 4Р



пиальные концепции для структурного анализа спроса и предложения, а маркетологи рассматривают 4Р в качестве набора инструментов для планирования маркетинга.

Существует еще один весьма обоснованный критический подход, предполагающий, что концепция 4Р основывается на отношении к рынку продавца, а не покупателя. Не исключено, что покупатель, рассматривающий предложение, относится к нему совсем не так, как продавец. Каждое из четырех «Р» предполагает и четыре «С» (customer value, cost to the customer, convenience, communication) с точки зрения покупателя³:

4Р	4С
Товар	Полезность для потребителя
Цена	Ценность
Распределение	Доступность
Продвижение	Информированность

Таким образом, специалист по маркетингу в качестве продавца товара и потребитель в качестве покупателя решают свои, часто противоположные, задачи. Покупатели заинтересованы не только в цене; их волнует общая стоимость покупки, обслуживания и утилизации товара. Они хотят, чтобы товар и услуга были максимально доступны и удобны. Наконец, они не заинтересованы в рекламе. Маркетологи выиграют, если будут рассматривать ситуацию через призму 4С и построят на этом фундаменте 4Р. Теперь мы готовы более внимательно рассмотреть каждое из четырех «Р».

ТОВАР

Основой любого бизнеса является товар, или предложение. Цель всякой компании — создать товар (или предложение), который отличается от других в лучшую сторону и приведет к тому, что целевой рынок окажет ему предпочтение и даже будет готов заплатить за него более высокую цену.

Однако товары различаются по степени дифференциации. Одна крайность — так называемые товары широкого потребления, например основные химикаты, металлы, фрукты и овощи, соль и т.п. Именно при работе с товарами широкого потребления маркетинговый талант

проявляется в наибольшей степени. Но не всегда правильно считать такие товары просто продуктом, поскольку товар — это нечто, требующее дифференциации. Рассмотрим несколько примеров успешной специализации.

ЦЫПЛЯТА PERDUE CHICKEN. Несколько лет назад Фрэнк Пердью решил создать ферму по разведению цыплят с особенно нежным мясом. «Чтобы производить нежных цыплят, нужны жесткие мужчины», — заявил он в телерекламе. Сегодня торговая марка Perdue Chicken контролирует 30% рынка Восточного побережья, а цыплята под этой маркой продаются на 10% дороже обычных. Вывод Пердью: «Если вы способны дифференцировать мертвого цыпленка, вы способны дифференцировать все что угодно».

КОЛУМБИЙСКИЙ КОФЕ. Если производитель или розничный торговец, рекламируя свой кофе, хочет убедить покупателя в том, что он высокого качества, ему следует упомянуть, что кофе был выращен в Колумбии. Некоторое время зерна колумбийского кофе действительно были одними из лучших, но сейчас кофе из Бразилии, Аргентины и других стран ничуть не хуже. Тем не менее идея остается привлекательной благодаря рекламе: колумбийский кофе все еще считается лучшим. Другие товары широкого потребления, которые были выделены в сознании потребителя и получили право на более высокую цену: гавайские ананасы, картофель из Айдахо и сыр из Висконсина.

СИГАРЕТЫ MARLBORO. Наиболее известные марки сигарет совсем незначительно различаются между собой. Многие курильщики не способны определить марку сигареты, когда они курят «вслепую». Из чего следует, что разница часто существует лишь в сознании, а не в действительности. Это подтверждается тем фактом, что марка Marlboro получила 30% мирового рынка. Главное отличие основано на многолетней рекламной кампании, благодаря которой именно эти сигареты связаны в сознании потребителя с отважными ковбоями. Используя яркий, известный всему миру имидж, Philip Morris сделала Marlboro ведущей торговой маркой среди сигарет.

ВОДКА ABSOLUT. По определению, все водки одинаковы. При проведении тестов с завязанными глазами большинство людей не отличают один сорт водки от другого. Однако Absolut является ведущей маркой водки в мире, причем пришла она из Швеции, а не из России, где потребление водки находится на самом высоком уровне. Как удалось Absolut добиться такой популярности? Прежде всего, благодаря блистательной рекламной кампании, когда каждые несколько месяцев появлялась

новая реклама Absolut, созданная новым художником. Деятели искусства и культуры предлагали гостям водку Absolut. Absolut воспользовалась могуществом «эстетического маркетинга»⁴.

ДАКРОН, НЕЙЛОН И ОРЛОН DUPONT. DuPont заслуживает всяческого уважения за создание новых замечательных тканей, обладающих разными достоинствами и получивших запоминающиеся имена. После того как они были запатентованы, конкуренты предложили потребителям свои собственные версии этих тканей, очень на них похожие, но стоившие несколько дешевле. Однако они не имели возможности дать им торговую марку, созданную DuPont. До сих пор покупатели предпочитают дакрон, нейлон, орлон и т.д., хотя их эквиваленты можно купить по более низкой цене.

Вывод таков: товары широкого потребления могут быть дифференцированы как технологически, так и чисто психологически. Иногда удается добиться реального отличия (как в случае с Perdue Chicken), иногда решающим является место происхождения (как в случае с колумбийским кофе), часто имидж создает яркий образ (сигареты Marlboro или водка Absolut), а порой дифференциацию обеспечивает эксклюзивное использование названия (как в случае с тканями DuPont). Профессор Т. Левитт заметил: «Нет такого понятия, как товары широкого потребления. Все товары и услуги могут быть дифференцированы».

Другой крайностью являются товары широкого потребления, которые могут быть дифференцированы по физическим характеристикам, — автомобили, тяжелое оборудование и здания. Подобные товары имеют множество степеней свободы при конструировании. В случае с автомобилями дифференциация возможна по размерам, стилю, мощности, материалу внутренней обивки и сотням других характеристик. Поэтому производители автомобилей могут конкурировать, заявляя, что их товар существенно отличается от товара другой компании. Кроме того, они могут добавить и психологическую дифференциацию: престиж (Mercedes), спортивные достоинства гоночного автомобиля (Porsche) или безопасность (Volvo).

В целом, главное для специалистов по маркетингу — создать актуальные и отличительные особенности, которые определяют специализацию:

- физические различия (характеристики, исполнение, долговечность, надежность, конструкция, стиль, упаковка);

- доступность (наличие на складах, возможность заказа по телефону, почте, факсу, Интернету);
- обслуживание (доставка, установка, обучение персонала, консультации, обслуживание, ремонт);
- цена (очень высокая, высокая, средняя, низкая, очень низкая);
- имидж (логотип, атмосфера, мероприятия, средства массовой информации).

Два существенных фактора дифференциации — характеристики и конструкция. Новые характеристики дают возможность быстро и наглядно продемонстрировать дополнительные преимущества; более того, многие новые качества можно защитить патентами. Конструкция также способствует дифференциации товара или упаковки. Хотя конкуренты в состоянии скопировать новую конструкцию, на первом этапе всегда лидирует «первооткрыватель».

Любая успешная специализация вызывает попытки ее сымитировать. Когда имитаторы предлагают свою версию товара, часто по более низкой цене, это создает давление на автора новшества. У него есть три варианта ответных действий:

- снизить цену, чтобы защитить свою долю рынка, смирившись со снижением прибыли (доходов);
- оставить цену неизменной и потерять часть доли рынка и доходов;
- найти новые возможности для дополнительной дифференциации товара, сохранив прежнюю цену.

Лучшим из этих трех вариантов представляется третий, который позволяет надеяться на увеличение срока получения высокой прибыли. Фирма должна понимать, что нельзя рассчитывать на ранее завоеванные преимущества. Необходимо продолжать поиски следующего преимущества. Мечта найти «длительное, действенное преимущество» на сверхконкурентном рынке, как правило, несбыточна.

ЦЕНА

Цена отличается от трех других элементов маркетингового комплекса тем, что приносит доход; остальные элементы ведут к расходам. Поэтому компании напряженно работают над тем, чтобы поднять цены на-

столько, насколько позволяет их уровень специализации. В то же время фирмы понимают, какое влияние оказывают цены на объемы продаж, и ищут оптимальный уровень (цены и объема продаж), который после вычета затрат даст максимальную прибыль.

Компании пытаются оценить влияние повышения цены на прибыль. Один президент компании сказал автору, что, если бы ему удалось увеличить цену на один доллар с каждого проданного предмета, его доходы увеличились бы на несколько миллионов долларов. Вот приблизительные оценки влияния 1%-ного роста цены на увеличение прибыли при условии, что объемы продаж останутся неизменными⁵:

Coca-Cola	6,4%
Fuji Photo	16,7%
Nestlé	17,5%
Ford	26,0%
Philips	28,7%
«Средняя» американская компания	12,0%

Конечно, важно различать цены каталога и реальные цены продаж. Сейчас настолько распространена система скидок, что мало кто приобретает товар по цене из каталога. Покупатель может получить скидку, возврат переплаченных денег, бесплатное обслуживание или подарок от фирмы, что также приводит к снижению реальной цены. Большинство компаний не слишком успешно ведут учет этих многочисленных скидок⁶, и, когда применяется АСЦ (активная система цен), бухгалтерия⁷ с удивлением обнаруживает, что покупатели приносят им совсем не такую большую прибыль. Крупный покупатель, который получает большие скидки и бесплатные услуги, может вообще не приносить компании прибыли.

Устанавливая цены, многие компании делают к обычной цене «надбавку на издержки производителя». Такой метод носит название базовой системы цен. Когда речь идет о продуктах питания, производители и розничные торговцы делают стандартную надбавку для каждой категории продукта, во всяком случае вначале. Фирмы, которые занимаются консалтингом менеджмента, устанавливают свои цены таким образом, что они в 2,5 раза превосходят затраты, чтобы покрыть все расходы и получить приличную прибыль.

В качестве альтернативы некоторые компании применяют систему ценообразования, основанную на ценности товара. Они заранее определяют максимальную цену, которую покупатель может заплатить за их

предложение, однако не назначают ее, поскольку покупатель почти наверняка не захочет столько платить. Они устанавливают более низкую цену — цену за ценность, оставляя покупателю некоторый «излишек для потребителя»*. Таким образом продавцу обеспечивается значительный доход. Если же издержки продавца близки к цене за ценность или даже превосходят ее, значит, это предложение делать не следует.

Компания DuPont хорошо известна своей приверженностью цене за ценность. Например, DuPont изобрела улучшенный вариант шланга для какого-нибудь сильного химиката. Старый шланг необходимо ежегодно менять, для этого клиент вынужден закрывать фабрику на один день в году. Предположим, ему это обходится в \$10 тыс. Представим себе, что новый шланг можно будет менять раз в три года. DuPont знает, что, если клиент выберет старый шланг, это обойдется ему в \$30 тыс. за три года плюс цена трех шлангов, в то время как улучшенный шланг будет стоить за тот же трехлетний период всего лишь \$10 тыс. плюс цена за усовершенствование. Далее DuPont рассчитывает, при какой цене клиенту будет безразлично, какой из двух вариантов выбрать: (1) покупать каждый год старый шланг и ежегодно закрывать фабрику на один день или (2) покупать улучшенный шланг раз в три года. Затем компания установит цену за усовершенствованный шланг ниже цены безразличия, чтобы обеспечить покупателя мотивом для приобретения улучшенного шланга. Величина этого ценового стимула будет зависеть от того, насколько сильно DuPont хочет убедить клиента заменить шланг и насколько высока вероятность того, что в ближайшем будущем у нее могут появиться конкуренты. Обратите внимание, что DuPont устанавливает цену, не обращая внимания на расходы, которые понесла, когда разрабатывала и производила новый шланг; очевидно, они гораздо ниже, чем цена, которую она намерена установить.

Цена на основе ценности возникает и в других ситуациях. Люди платят больше за места в партере, чем на балконе; билеты на спектакли, которые идут в субботу, стоят дороже, чем в будние дни; услуги квалифицированных врачей и консультантов оплачиваются по более высокой ставке.

Дальновидные специалисты по маркетингу стараются обеспечить своему товару сразу несколько преимуществ, после чего назначают цену за итоговое предложение. Кроме того, порой они создают различные варианты предложений, чтобы покупатели имели возможность выбора. Приложение 6-2 показывает, как DuPont продает определенный химикат, встроенный в два различных ценностных комплекта — каж-

* Разница между приобретенной и оплаченной полезностью товаров.

дый со своей собственной ценой. Компания предлагает два варианта: «меньше за меньшую цену» и «больше за бóльшую цену». Если покупатель хочет лишь часть комплекта «больше за бóльшую цену», DuPont приготовит третий вариант и назначит цены в соответствии с тем, что написано в правой колонке. Таким образом, если покупатель пожелает получить первоклассно очищенный продукт и всю систему в целом, ему придется заплатить \$102,5 за фунт. DuPont верит в систему гибкого комплектования и назначения цен, а покупателям нравится, что они имеют возможность выбора.

Однако компании стремятся к тому, чтобы у покупателей появилась мотивировка для покупки всего пакета. Этого удастся достичь благодаря предложению специальной цены за весь комплект, которая оказывается ниже, чем сумма цен компонентов. Банк, например, составляет список тарифов за чековый счет, сберегательный счет, ссуды под недвижимость, кредиты на покупку автомобилей и сейфы для хранения

ПРИЛОЖЕНИЕ 6-2

DuPont предлагает различные ценовые пакеты

Атрибут	Низкий уровень	Высокий уровень	Стоимость, \$
Качество	Примеси менее чем 10 частей на миллион	Примеси менее чем 1 часть на миллион	1,70
Доставка	В течение двух недель	В течение одной недели	0,15
Система	Снабжение только химикатами	Снабжение всей системы	0,80
Новшества	Слабая поддержка НИОКР	Высокий уровень поддержки НИОКР	2,00
Переподготовка персонала	Только при покупке	Переподготовка по требованию	0,40
Обслуживание	Через главный офис	Имеются местные отделения	0,25
Цена	\$100 за фунт	\$100 + \$5,3 = \$105,3 за фунт	

ценностей. Служащие банка, пытаясь продать клиенту несколько услуг одновременно, могут сделать ему специальное предложение, если он согласится взять весь набор. Банки называют это «отношениями цены», или «ценовым отношением».

Умные компании выносят на рынок не одно предложение, а целую серию с различным уровнем цен. Таким образом, появляется ассортимент товаров. Например, сеть отелей Marriott предлагает услуги различного качества, описанные в Приложении 6-3. Сначала появились отели хорошего качества с ценой, несколько превышающей средний уровень, — Marriott Hotels. Затем была создана сеть более дорогих отелей Marriott Marquis Hotels. Поскольку название пользовалось хорошей репутацией, руководство решило его оставить с соответствующей добавкой, предполагающей большой престиж и более высокое качество услуг. Позднее Marriott построила сеть мотелей, получивших название Courtyard; ниже, более мелкими буквами, было написано: «by Marriott». Когда появилась сеть еще более дешевых мотелей, для нее выбрали название Fairfield Inn и воздержались от использования известного всем имени. Таким образом, компания Marriott создала четыре сети отелей с четырьмя различными уровнями цен: \$280, \$180, \$80 и \$50. Каждая сеть предлагает разный набор удобств и услуг. Теперь Marriott может быть уверена, что не потеряет клиента, даже если у него изменятся финансовые возможности и предпочтения. Она выстроила «сеть безопасности», которая поможет удержать клиентов.

ПРИЛОЖЕНИЕ 6-3

Сети отелей Marriott с указанием цены и качества обслуживания

		Качество			
		Превосходное	Хорошее	Стандартное	Экономичное
Цена	Высокая	Marriott Marquis			
	Выше среднего		Marriott		
	Средняя			Courtyard	
	Низкая				Fairfield Inn

МЕСТО (РАСПРЕДЕЛЕНИЕ)

Каждая отрасль производства должна решить, как сделать свои товары доступными для целевого рынка. Есть две возможности: продавать товар самостоятельно или через посредника. Внутри каждой отрасли можно обнаружить обе возможности. Рассмотрим следующие примеры.

КОСМЕТИКА. Большинство косметических компаний — Revlon, Estée Lauder, Lancôme — продают свои товары розничным торговцам, а те предлагают их потребителям. Когда Avon попыталась сделать то же самое, то не сумела убедить розничных торговцев выделить место для ее товаров. В результате Avon пришлось перейти на прямые продажи, нанимая многочисленных «дам с фирмы Avon», которые ходили по квартирам заранее намеченного района, рекламируя и продавая косметику фирмы. Avon создала целую армию торговых агентов, насчитывающую более миллиона человек, и добилась больших успехов, практикуя прямые продажи. Впоследствии другие компании приняли модель продаж Avon, добавив собственные детали, вроде рекламных продаж на вечеринках (Mary Kay, Tupperware) и многоуровневого маркетинга (Amway).

ПЕРСОНАЛЬНЫЕ КОМПЬЮТЕРЫ. Большинство производителей персональных компьютеров — IBM, Hewlett-Packard, Compaq — продают свои компьютеры через розничную сеть. Это дает возможность быстро распространить товар по всей стране, причем по более низкой цене, чем при использовании других вариантов. Майкл Делл предположил, что значительное число потенциальных покупателей хотели бы заказывать компьютеры по телефону. В результате Dell Computer увеличила свою долю рынка с такой быстротой, что производители, которые продавали компьютеры через розничную торговлю, были вынуждены пересмотреть свою стратегию. Dell, Gateway и другие компании, практикующие прямые продажи, предлагают низкие цены, выполняют индивидуальные заказы и доступны семь дней в неделю и двадцать четыре часа в сутки. Compaq, IBM и другие фирмы, в свою очередь, решили прибегнуть к весьма сложной стратегии, носящей название «группирование функций производства и розничного сбыта», т.е. они могут продавать свой товар и напрямую, и через розничную сеть. Розничные торговцы, конечно же, недовольны и грозят отказаться от их товара. Компаниям пришлось убеждать их в том, что методом прямого маркетинга они продают другие компьютеры или что они продают их по крайней мере по тем же ценам, что и в розничной торговле⁸.

Если фирма решает продавать товар напрямую, ей придется сделать еще один выбор. Многие страховые компании, например, продают услуги через своих торговых агентов. Стоимость страхования автомобиля за первый год при покупке полиса через агента может составить \$250, а стоимость страхования жизни доходит до \$1100. Страховые компании не снижают цены, рассчитывая, что новые клиенты останутся с ними и не покинут их в течение первых нескольких лет. Однако другие страховые компании, такие как Insurance Direct, начали продавать страховки по телефону и/или через Интернет по значительно более низким ценам. Что заставило страховые компании, которые ранее продавали страховые полисы только через своих агентов, рассматривать идею создания телемаркетинга в качестве второго канала продаж или вовсе отказаться от услуг страховых агентов? Впрочем, совсем непросто управлять двумя различными конкурирующими каналами, даже если они продают ваш товар напрямую. Компаниям далеко не всегда удается добиться одобрения своих торговых агентов, когда заходит речь о телемаркетинге, который составит им конкуренцию.

На потребительском рынке идет сражение между розничными торговцами (мелкие против крупных и крупные между собой). Кроме того, начинает обостряться борьба между покупателями из дома и покупателями в магазине. Сегодня потребители могут заказать очень многие товары прямо из дома, им не нужно садиться в машину, искать место для парковки и стоять в очереди в магазинах. Среди таких товаров: одежда, электроника, электробытовые приборы, мебель и многое другое. Для их покупки можно воспользоваться одним из шести каналов:

- присылаемые на дом каталоги;
- прямая почтовая рассылка;
- телевизионные магазины;
- предложения в газетах, журналах или по радио и телевидению;
- телемаркетинг на дому;
- заказы через Интернет.

Поскольку у людей остается все меньше свободного времени, они все чаще будут покупать товары из дома. Количество приобретений, сделанных из дома, каждый год увеличивается на десятки процентов против двух процентов роста продаж в стандартных магазинах. В результате розничные торговцы вынуждены искать способы вернуть покупателей в свои магазины. Однако если цены у них выше,

место для парковки найти трудно, качество обслуживания низкое, если клиенту у них скучно, они обязательно проиграют сражение. Изобретательные розничные торговцы стараются сделать посещение своих магазинов приятным и интересным для покупателя, всеми силами стараясь привлечь их внимание. Вот некоторые примеры.

КНИЖНЫЕ МАГАЗИНЫ BARNES & NOBLE. Barnes & Noble — совершенно новый вид книжного магазина⁹. Здесь не только очень много книг: посетители могут посидеть за столом, полистать понравившуюся книгу. Здесь работает кафе, которое открыто ежедневно с 9.00 до 23.00. Владельцы часто устраивают встречи с авторами и презентации новых изданий. Поэтому нет ничего удивительного в том, что в магазинах Barnes & Noble днем и вечером полно народа. Во многих отношениях Barnes & Noble становится центром общения.

NIKE TOWN. Как можно привлечь людей в магазин, продающий спортивную обувь и одежду? Nike Town нашел ответ на этот вопрос, построив свой трехэтажный магазин на Мичиган-авеню в Чикаго. У дверей посетителей встречает огромный плакат с изображением Майкла Джордана. Вы проходите через отделы, посвященные различным видам спорта; аудио- и видеоэффекты создают особую атмосферу, делая ваше посещение магазина запоминающимся. В отделе баскетбола есть даже баскетбольная площадка! Этот магазин стал наиболее посещаемым местом розничной торговли в Чикаго и привлекает больше посетителей, чем знаменитый Чикагский центр искусств.

Распределение способно создать ряд серьезных проблем. Компании прекрасно понимают, что сделанный ими выбор надолго определит их деятельность даже после того, как появятся новые и более привлекательные каналы распределения. Например, производители автомобилей традиционно продавали машины через розничных торговцев. Однако покупатели часто жалуются на малоприятные впечатления при приобретении новых или подержанных машин: им приходится терпеть излишнюю навязчивость дилеров, ложь и другие неприятности. Постоянно растет число людей, которые хотели бы покупать машины по-другому, может быть, через дилеров производителя или у таких дилеров, которые продают разные марки автомобилей, или через Интернет. Однако производители автомобилей связаны по рукам и ногам розничными торговцами, и им очень сложно изменить свою систему распределения. Между тем такие новые компании, как Auto Nation и CarMax, имеют возможность свободного выбора и разработки новых, более эффективных каналов распределения¹⁰.

ПРОДВИЖЕНИЕ

Четвертое «Р», продвижение (promotion), включает в себя все средства коммуникаций, которые могут донести информацию до широкой публики. Эти средства условно делятся на пять больших классов:

- реклама;
- стимулирование сбыта;
- связи с общественностью;
- торговые агенты (персональные продажи);
- прямой маркетинг.

Примеры этих инструментов показаны в Приложении 6-4. Ниже мы рассмотрим все пять коммуникационных средств.

Реклама

Реклама — одно из самых мощных средств сообщения потребителю о компании, товаре, услуге или идее. Трудно соперничать с рекламой, когда речь идет о доведении какой-то информации до многих тысяч людей. В случае успеха рекламная кампания может создать имидж, выработать предпочтения или хотя бы приемлемость марки. Однако большинство рекламных кампаний не отличаются изобретательностью. Достаточно взглянуть на рекламу автомобилей, чтобы убедиться в том, насколько они похожи друг на друга и малоинтересны. Более того, если ваша реклама ничем не отличается от рекламы вашего конкурента, компании лучше потратить деньги на другие маркетинговые мероприятия — связи с общественностью, стимулирование сбыта или прямой маркетинг.

Кроме того, не следует забывать, что мало кто смотрит телевизионную рекламу: она стала короче, часто длится лишь пятнадцать секунд, за которые человек с трудом успевает понять адресованное ему послание. И тут же появляется новый ролик, который накладывается на предыдущий. Реклама склонна навязывать свое сообщение всем подряд, вместо того чтобы сосредоточиться на целевой группе, для которой данное сообщение имеет значение. Какова эффективность рекламы кошачьей еды, если только у 5% аудитории есть кошки? Я уже не говорю о том, что люди научились пользоваться дистанционным управлением, чтобы переключить канал, как только на экране появляется реклама.

Реклама становится наиболее эффективной, когда она имеет узкую направленность. Реклама, помещенная в специальные журналы для рыбаков, любителей мотоциклов, торговых агентов, администраторов

больниц или других специфических групп населения, приносит обильные плоды. В таких случаях реклама является вложением средств, а не расходом. И хотя достаточно сложно определить степень возврата на рекламные вложения (СВРВ), она оказывается существенно выше, когда реклама имеет определенную нацеленность.

Легче всего оценить СВРВ, когда компания практикует прямой маркетинг. Компания рассылает предложения определенным людям и может подсчитать число обращений за дополнительной информацией или заказов. Число и объем заказов, поделенные на общую сумму расходов на прямой маркетинг, и дадут СВРВ. Однако вне прямой маркетинговой рекламы подсчитать СВРВ заметно сложнее. Почти ничего не изменилось с тех пор, как Джон Уонамейкер заметил: «Я знаю, что половина моих затрат на рекламу пропадает зря, однако мне неизвестно, какая именно».

Трудности при определении СВРВ связаны с проблемами отделения от других действий маркетингового комплекса. Если новая рекламная кампания сопровождается повышением цен, стимулированием сбыта и усилением контактов с общественностью, как выделить рекламный эффект? Если не использовать контрольные группы, то оценить влияние рекламы почти невозможно¹¹.

Реклама предполагает принятие решений по «пяти М» (mission, message, media, money, measurement) — задача, послание, средства массовой информации, деньги и измерение. Первый шаг — постановка задачи: в чем состоит цель рекламной кампании — проинформировать, убедить или напомнить целевым покупателям о своем товаре? Должна ли реклама создать осведомленность, интерес, желание или действие (AIDA — awareness, interest, desire, action)?

Что касается послания, то оно определяется принятыми ранее решениями о целевом рынке торговой марки и ценовом предложении. Проблема в том, чтобы как можно изобретательнее преподнести потребителю ценовое предложение. Именно здесь и проверяется квалификация рекламного агентства. Реклама окажется пустой тратой денег, если компания не найдет ничего интригующего для своей рекламы или сделает это неудачно.

Оформление послания, формирующего решение, зависит от выбора средств массовой информации: газет, журналов, радио, телевидения, афиш и объявлений, прямых почтовых рассылок или телефона. Не говоря уже о том, что такие новые средства массовой информации, как электронная почта, факс и Интернет, потребуют от компаний творческого подхода к рекламе.

ПРИЛОЖЕНИЕ 6-4

Примеры различных способов продвижения

Реклама	Стимулирование сбыта	Связи с общественностью	Торговые агенты	Прямой маркетинг
Печатная и устная Упаковка внешняя Фильмы Брошюры и буклеты Плакаты и листовки Справочники Дополнительные рекламные тиражи Реклама на стендах Реклама в местах продажи Аудио-, видеоматериалы Эмблемы и логотипы Видеозаписи	Соревнования, игры, тотализаторы, лотереи Премии и подарки Отбор образцов Ярмарки и торговые выставки Выставки Показы Купоны Скидки Выгодные кредиты Развлекения Скидка при встречной продаже Преemptивность программ Принудительный ассортимент	Подборка для печати Речи Семинары Годичные отчеты Пожертвования Спонсорство Публикации Отношения с общественностью Лоббирование Средства идентификации Журнал компании Приемы	Презентации Деловые встречи Премииальные программы Образцы Ярмарки и торговые шоу	Каталоги Почтовый маркетинг Телемаркетинг Электронные продажи Телевизионный магазин Факс Электронная почта Голосовая почта

Следует быть очень осторожным, принимая решения о расходах на рекламу. Если компания потратит слишком мало, не исключено, что на ее объявления никто не обратит внимания и деньги пропадут. Компании часто формируют бюджет на рекламу, ориентируясь на свои материальные возможности, или закладывают расходы в виде процента от предполагаемых продаж, а иногда исходят из рекламных затрат конкурентов. Однако более эффективным подходом является определение бюджета рекламной кампании в зависимости от целей и задач. Компания должна решить, какое количество людей она хочет привлечь на целевом рынке, с какой частотой и каким качественным воздействием через средства массовой информации. После этого становится легче подсчитать бюджет, который позволил бы добиться желаемых частоты и воздействия.

Нужно отметить, что многие компании удовлетворяются подсчетом количества людей, которые запомнили или могут узнать их рекламу, тогда как им следовало бы определять число людей, которых реклама убедила начать пользоваться их торговой маркой. Лучшим ответом на рекламу, естественно, будет увеличение числа продаж.

Учитывая сложность и высокую стоимость принятия решения относительно финансирования рекламной кампании, я бы посоветовал вам время от времени заново оценивать свои рекламные программы. Компании слишком долго придерживаются одних и тех же рекламных программ, поскольку любые отступления от прежних схем увеличивают риск, которого рекламные менеджеры всячески стараются избежать. Имеет смысл пригласить независимых экспертов, которые предложат вам новые подходы к «пяти М» для следующей рекламной кампании.

Стимулирование сбыта

Рекламные кампании не приводят к быстрому увеличению продаж. Реклама влияет в большей степени на сознание, а не на поведение потребителя. А вот стимулирование сбыта влияет на поведение. Потребитель слышит о распродаже, о предложении купить два предмета по цене одного, о подарке или шансе что-нибудь выиграть — тогда-то он и начинает действовать.

Стимулирование сбыта, которое состоит из широкого спектра вознаграждений, становится могучей силой. Компании, производящие потребительские фасованные товары и ранее тратившие на стимулирование сбыта около 30% всего своего бюджета, теперь часто тратят 70%. Существенная часть бюджета расходуется на стимулирование сферы торговли, когда супермаркетам и другим предприятиям розничной торговли

предоставляются специальные скидки и призы. На самом деле многие супермаркеты очень зависят от этих дополнительных доходов. Розничные торговцы в период стимулирования сферы торговли покупают больше товаров, чем они в состоянии продать, чтобы воспользоваться преимуществами скидок, а потом, когда эти периоды заканчиваются, покупают меньше. Подобное поведение оказывает отрицательное влияние на график выпуска товаров и на уровень резервов.

Стимулирование потребителей, другая часть стимулирования сбыта, ведет к ослаблению потребительских предпочтений определенной торговой марки и к уравниванию разных марок. Любой товар, который прошел через высокую стимуляцию сбыта, имеет более низкую цену, чем указано в каталоге. Потребители постоянно ждут, что цена окажется ниже объявленной. Этот факт в сочетании с растущей убежденностью потребителя в том, что большинство торговых марок одинаковы, приводит к тому, что он покупает разные марки и не пользуется какой-то определенной. Потребитель выясняет, на какие марки есть скидки на этой неделе, и покупает одну из них.

И тем не менее компании стимулируют сбыт, потому что боятся потерять свою долю рынка. Требуется немалое мужество, чтобы уменьшить стимулирование сбыта, потратить дополнительные средства на рекламу, вложить деньги в новый товар или повышение качества обслуживания. Компания Procter & Gamble решила уменьшить расходы на стимулирование сбыта и вместо этого ввела «низкие цены каждый день». Руководители Procter & Gamble посчитали, что стимулирование сбыта не только подрывает права торговой марки, но и приводит к дорогостоящим колебаниям производства.

Впрочем, не следует делать вывод, что любое стимулирование сбыта оказывает отрицательное влияние на прибыль¹². Например, оно оправданно, когда компания имеет высококачественную торговую марку, о которой еще не знает потребитель. В таком случае стимулирование сбыта приведет к росту интереса к марке. Стимулирование сбыта также весьма эффективно, когда вы пытаетесь привлечь новых покупателей, чья лояльность к привычной марке подорвана. Однако в большинстве случаев политика стимулирования сбыта привлекает тех покупателей, которые внимательно следят за ценами. Многие наблюдатели отмечают, что в большинстве случаев стимулирование сбыта оборачивается для компании финансовыми потерями.

Связи с общественностью (PR)

Связи с общественностью, как и стимулирование сбыта, предполагают разные инструменты воздействия на потребителя. Связи с обществен-

ностью могут быть весьма эффективными, хотя отделы, занимающиеся этой деятельностью, нечасто используют стимулирование товаров и услуг. Одна из причин в том, что PR-отдел обычно занимается не только маркетингом связей с общественностью, но и финансовыми связями с общественностью, связями со служащими, правительством и т.д. Поэтому маркетологам приходится обращаться за помощью в независимые агентства.

Реклама, как и стимулирование сбыта, вышедшее далеко за рамки оптимальных размеров, приводит к потерям при создании сильной торговой марки. В такой ситуации многие компании видят большой потенциал в маркетинге PR. Маркетинг PR состоит из набора инструментов, которые можно объединить аббревиатурой PENCILS (по-английски «карандаши»):

- P = publications (публикации) — журналы компании, годовые отчеты, брошюры для покупателей и т.д.;
- E = events (мероприятия) — финансирование спортивных соревнований, спектаклей или выставок;
- N = news (новости) — благоприятные истории о компании, ее служащих и товарах;
- C = community involvements activities (работа с группами населения) — вложение денег в решение проблем местного населения;
- I = identity media (средства идентификации) — почтовая бумага, визитные карточки, корпоративный стиль в одежде;
- L = lobbying activity (лоббирование) — попытки провести выгодные и провалить невыгодные законы и указы;
- S = social responsibility activities (социальная ответственность) — создание хорошей репутации компании, ее общественного лица.

Каждый из этих инструментов, в свою очередь, состоит из нескольких компонентов. Рассмотрим средства идентификации. Почтовая бумага компании, визитные карточки, брошюры для потребителей, фабрики, офисы и грузовики производят некоторое впечатление на покупателей. Важным средством коммуникации является корпоративный стиль в одежде, в том числе униформа, как, например, в кафе, на авиалиниях и в отелях, или «мягкий» стиль. Например, Томас Уотсон из IBM ввел правило: каждый служащий должен приходить на работу в темном костюме, белой рубашке и хорошем галстуке; он особенно подчеркнул, что служащие должны выглядеть «профессионально». Причиной введения этого правила

послужил забавный эпизод. Во время посещения Chase Manhattan Bank Уотсон заметил, что один из служащих выглядит растрепанным. Когда Уотсон обратил на это внимание президента банка, тот ответил: «Это не наш служащий, а ваш. Пришел к нам, чтобы кое-что наладить». Уотсон ужаснулся и в тот же вечер обнародовал новые правила одежды для всех сотрудников IBM.

Расходы на PR — серьезные вложения, более эффективные для создания позитивного имиджа фирмы на целевом рынке, чем шумные рекламные кампании. «Если за рекламные кампании вы платите, то за связи с общественностью вы молитесь». Эффект от журнальной статьи, положительно оценивающей новый программный продукт, гораздо выше, чем от десятков тысяч долларов, потраченных на рекламу. Реджис Маккенна советует своим клиентам, производящим высокотехнологичное оборудование, проводить серьезную работу по связям с общественностью задолго до того, как придет время выпустить новый продукт¹³. В список тех, кто формирует общественное мнение и от кого в гораздо большей степени, чем от массированной рекламы, зависит успех нового продукта, Маккенна включил серьезные журналы о компьютерах, ведущих пользователей и т.д. И к сбору положительных отзывов этих лиц о новом продукте Маккенна приступает до начала рекламной кампании.

Главная задача PR-менеджеров — найти новые идеи. Обычная работа может быть выполнена любым агентством, но лишь талантливые специалисты с революционными проектами способны обеспечить позитивный интерес к компании.

Торговые агенты

Один из самых дорогих маркетинговых коммуникационных инструментов — торговые агенты, которым приходится много путешествовать и усердно искать новых клиентов, одновременно изо всех сил стараясь сохранить старых. Ведь «средний» торговый агент только 30% времени проводит с клиентами, а все остальное время тратит на изучение товара и новых технологий продаж, составляет отчеты, посещает собрания, ездит с места на место... Для большей эффективности этого инструмента им необходимо умело управлять.

Порой деятельность торговых агентов приносит компании гораздо больше пользы, чем рекламные объявления или прямая почтовая рассылка предложений. Торговый агент видит покупателя и может пригласить его на ланч, вызвать его интерес, ответить на вопросы и возражения и, наконец, продать товар. Чем сложнее товар или услуга, тем выше необходимость использования торговых агентов. Если рынок заполнен

аналогичными товарами по схожим ценам, торговые агенты могут оказаться определяющим фактором, который склонит клиента к покупке именно вашего товара.

Некоторые торговые агенты — настоящие виртуозы в своем деле. Кое-кто из них даже любит прихвастнуть, что может продать нефть шейху и лед эскимосам. Лучшие торговые агенты часто заключают в пять-десять раз больше сделок, чем обычные. Поэтому компании поступают мудро, если постараются нанимать лучших торговых агентов и будут платить им больше. Важно не то, сколько стоит торговый представитель, а во сколько обходится его стоимость по сравнению с обычными продажами. Хорошие торговые агенты обходятся дешевле, чем плохие. У фирм, которые пытаются сэкономить и мало платят своим торговым представителям, часто более высокие расходы при продажах. Плохие торговые агенты продают меньше, разочаровываются, после чего либо уходят сами, либо их увольняют, что, в свою очередь, приводит к необходимости поиска новых, которые обязательно должны проходить обучение. Всех этих расходов можно избежать, если у вас квалифицированные и хорошо оплачиваемые торговые агенты.

В то же время торговые агенты не в состоянии добиться успеха только при помощи «улыбки и начищенных туфель». Приветливая улыбка и безупречно чистая обувь не компенсируют низкое качество торгового предложения. Закупщики, как бы они ни относились к конкретным торговым агентам, выберут хороший товар, а не плохой. Торговым представителям это прекрасно известно, и они все чаще возвращают товар своим компаниям, вынуждая их улучшать качество или делать новые ценовые предложения, чтобы товар было легче продать.

Несмотря на важность деятельности торговых агентов, компании стремятся уменьшить их количество и связанные с их работой расходы. Один из распространенных подходов — увеличить количество внутренних торговых агентов и сократить число внешних. Уже довольно давно компании поняли эффективность телемаркетинга при работе с мелким потребителем, в особенности в тех случаях, когда доход от продаж не компенсирует расходы на торговых агентов. Компании начали распространять телемаркетинг и на более крупных потребителей, многие из которых предпочитают иметь дело с торговыми агентами по телефону, а не лично. Покупатели считают, что могут получить необходимую информацию по телефону, и не хотят тратить рабочее время на общение с торговыми агентами, посещающими их офис. Сегодня можно вести переговоры «лицом к лицу», общаясь с собеседником в Интернете. Растет количество торговых агентов, которые заключают сделки на огромные суммы, так и не встретившись с клиентом.

Агенты и покупатели предпочитают электронную торговлю, что приводит к сокращению расходов на разъезды. Покупатель экономит время, а компания — время и деньги, что помогает постепенно заменять агентов квалифицированным телемаркетингом.

Однако торговые агенты совсем не в восторге от того, что все большее число клиентов предпочитают телемаркетинг. Комиссионные агентов падают. Они утверждают, что на своих территориях могут даже небольших потребителей превратить в крупных, и настаивают на своем праве продолжать работать с такими клиентами. Однако когда одна компания сообщила своему клиенту, который увеличил количество заказов, что теперь его будет посещать торговый агент, то в ответ услышала, что его вполне устраивает заказывать товар по телефону. А когда компания стала настаивать на том, что ему придется принимать торгового агента, клиент немедленно сменил поставщика.

Большинство компаний, пытаясь убедить торговых агентов перейти на телемаркетинг, в конце концов соглашаются платить небольшие комиссионные за любые телемаркетинговые продажи на их территории. Расходы компании увеличиваются, но она вынуждена платить за содействие торговых агентов.

Другой способ сокращения расходов на торговых агентов заключается в использовании дистрибьюторов. У дистрибьюторов имеются собственные торговые агенты, и они обычно представляют несколько не конкурирующих между собой поставщиков. Дистрибьюторы предлагают такое увеличение охвата потребителей, которое весьма привлекательно для производителей. Обычно новая компания, которая ищет быстрый выход на национальный рынок, нанимает дистрибьюторов для распространения своего товара. Но по мере того, как бизнес компании расширяется, бывает выгоднее нанять собственных торговых агентов и отказаться от дистрибьюторов. Аналогичная ситуация возникает, когда компания не удовлетворена деятельностью дистрибьютора.

До тех пор, пока компания имеет своих торговых агентов, она должна нести расходы на повышение эффективности их деятельности. Один из таких шагов заключается в том, чтобы проанализировать распределение работ по времени. То есть установить, какую часть времени торговые агенты тратят на собрания, составление отчетов, изучение товаров и новых методик продаж, разъезды и непосредственные контакты с клиентами. Обычно компания находит возможности уменьшить затраты времени на написание отчетов, разъезды и т.п. Иногда она вносит изменения в распределение территорий, чтобы повысить эффективность работы торговых агентов.

Другим средством повышения продуктивности является автоматизация продаж¹⁴. Сегодня торговому агенту необходимы ноутбук, принтер, ксерокс, мобильный телефон, электронная почта, программное обеспечение и т.п. И хотя все это стоит немалых денег, как правило, работа торговых агентов становится более эффективной. Компания Hewlett-Packard, придумавшая термин «автоматизация продаж», обучила торговых агентов пользоваться ноутбуками. В результате производительность их труда увеличилась на 30% по сравнению с агентами, которые не пользовались таким оборудованием.

Когда у нынешних торговых агентов спрашивают, где располагается их офис, они часто показывают на свой ноутбук. Благодаря компьютеру они имеют доступ к производителю и товару, могут моментально получить сведения о покупателе, распечатать брошюру и контракт. Более того, некоторые компании не видят необходимости в том, чтобы торговые агенты работали в офисах. Compaq и Hewlett-Packard предлагают своим торговым агентам работать дома и не ездить каждый день в офис; таким образом им удалось сократить затраты на аренду, отопление и электроэнергию, а торговые представители получили дополнительное время для продуктивной работы.

Руководство торговыми агентами включает целый комплекс сложных задач: отбор, прием на работу, подготовку, создание высокой мотивации, компенсацию и оценку труда. В прошлом компании нанимали одного менеджера для контроля за шестью-восемью торговыми агентами; сегодня на каждого менеджера приходится от двадцати до сорока агентов. Не вызывает сомнений, что торговые представители научились решать свои проблемы без вмешательства Большого Брата, который постоянно маячил у них за спиной.

Компании все чаще организуют деятельность торговых агентов по принципу вертикального рынка. Теперь торговый представитель IBM не звонит утром в банк, а днем — в сеть отелей. В компании есть агенты, которые работают только с банками или только с отелями и т.д. При такой специализации они лучше знают нужды потребителя и им легче делать полезные предложения.

Растет число компаний, которые используют менеджеров по продажам, обслуживающих определенные компании (account managers). Фирме известно, что небольшая часть покупателей делает крупные покупки, принося, таким образом, существенный процент прибыли. Назначение отдельного менеджера по продажам для работы с наиболее важными покупателями увеличивает вероятность того, что крупный покупатель будет лучше обслуживаться и сохранит верность компании.

Менеджеры по продажам контролируют от четырех до десяти компаний, однако эффективность их работы с увеличением числа клиентов падает. Деятельность этих ключевых менеджеров обычно оценивается по тому, удастся ли им достичь запланированного уровня продаж и прибылей, а также удовлетворения клиентов. К сожалению, даже при наличии прекрасной мотивации для увеличения продаж и прибылей у этих менеджеров может не хватать средств для премиального фонда, который дал бы им возможность установить долговременные отношения с потребителем¹⁵.

Прямой маркетинг

Сегодня рынки разбиты на множество мини-рынков. Появились специализированные СМИ. Постоянно растет число журналов, адресующих свои материалы и рекламу определенному кругу потребителей. Появление кабельного и спутникового телевидения привело к резкому росту числа телеканалов. Считается, что уже в недалеком будущем их станет около четырехсот. Теперь можно обратить внимание не только на сегменты и ниши, но и на «сегменты, состоящие из одного человека», как результат маркетинга на основе базы данных. Многие компании обладают соответствующими базами данных, включающими характеристики тысяч или даже миллионов потенциальных потребителей. Рассмотрим следующие вопросы.

- General Motors имеет базу данных из 12 млн имен, где содержится информация обо всех покупках, сделанных этими клиентами на кредитные карточки General Motors.
- Land's End создала базу данных из 2 млн покупателей, которые хотя бы один раз что-то приобрели в Land's End.
- В WaldenBooks знают имена 4 млн членов «Привилегированной программы чтения».

С помощью базы данных можно сделать выборку клиентов, представляющих маркетинговую возможность. Например, недавно купивших персональный компьютер и теперь желающих приобрести недорогой сканер. Или: женщины, много времени проводящие в Saks Fifth Avenue, и компания считает нужным сделать им подарок. Или это бывшие подписчики *Times*, которых издание хотело бы вернуть.

Поскольку базы данных компаний содержат большой объем информации, трудно выделить различные группы потребителей без развитого

технического анализа. Клиентская база данных — это хранилище данных (data warehouse), данные из которого необходимо извлекать с помощью статистических и математических методов (data mining). Используя эти методы, компании способны лучше определять свои целевые рынки и увеличивать процент положительных отзывов потребителей о товаре¹⁶.

ДВИЖЕНИЕ В СТОРОНУ ИНТЕГРИРОВАННЫХ МАРКЕТИНГОВЫХ СВЯЗЕЙ (ИМС)

Очевидно, что многие компании не слишком успешно интегрируют свои маркетинговые связи. Они выбирают агентство для проведения рекламной кампании; агентство по связям с общественностью; фирму, которая занимается стимулированием сбыта, и т.д. Они не только используют стимулирующие инструменты в неправильных пропорциях, но порой даже не способны донести до потребителя согласованное послание.

Например, в Приложении 6-5 приводится список 19 инструментов, которые имеются в распоряжении фармацевтической компании для связи с врачами и продвижения своего товара. Фармацевтическая компания должна оценить стоимость и эффективность каждого инструмента и скомбинировать их таким образом, чтобы максимально усилить влияние на поведение врачей, производящих закупки лекарств. На практике такие оценки сделать довольно трудно.

Выбор комплекса стимулирующих методов будет успешным, если компания точно знает, что определяет поведение потребителя при приобретении ее товара. В Приложении 6-6 приводится соответствующий пример. Выделены три побудительные причины: чем выше способность врача воспринимать новое, тем более благоприятным будет его оценка товара, торгового агента и самой компании. Под каждой побудительной причиной приведен список: слева — оценочные критерии, используемые врачом, а справа — соответствующие инструменты, которые помогут донести сообщение в поддержку этих критериев. Бесплатные образцы, например, позволят врачу оценить эффективность и побочные эффекты препарата. В целом, чтобы успешно выбирать и комбинировать различные инструменты, компании необходимо понимать, какую роль они играют.

Решение задач ИМС выглядит достаточно просто. Компании следует назначить вице-президента по связям с общественностью, кото-

рый будет отвечать за управление и интегрирование всех связей компании. Сюда включаются не только стандартные средства массовой информации, но и стиль одежды для служащих компании, внешний вид грузовиков и фабрик компании и т.д. Представление о компании и ее товарах формируется на основании широкого спектра внешних воздействий.

- Предполагаемый покупатель посещает фабрику компании и приходит в ужас от беспорядка и мусора на полу.
- Предполагаемого покупателя посещает небрежно одетый, нудный торговый агент, у которого плохо пахнет изо рта.
- Рекламное объявление компании наводит покупателя на мысль, что у ее менеджеров плохой вкус.
- Потребитель замечает, что грузовики корпорации, ведущей активную рекламную кампанию, находятся в плохом состоянии.

Решение задач ИМС требует изучения всех тех ситуаций, в которых потенциальный покупатель может столкнуться с компанией, ее товарами и торговой маркой. После такого контакта у него остается впечатление — хорошее, плохое или никакое. В каждом случае компания должна стремиться произвести позитивное впечатление.

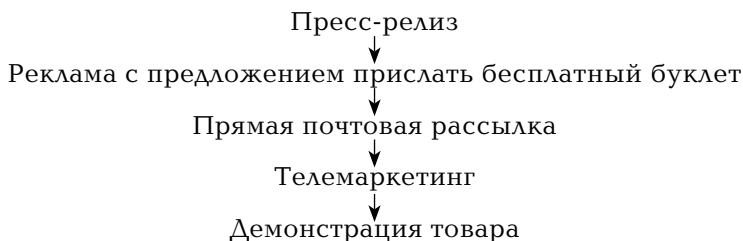
Интегрированные маркетинговые связи имеют и другое значение. Слишком часто компания использует лишь один инструмент — рекламу, в то время как следовало бы организовать мультимедийную кампанию. Предположим, фирма собирается выпустить новый товар, обладающий новыми качествами. Вместо того чтобы приступить к рекламе, в качестве первого шага кампании следует созвать пресс-конференцию и получить «бесплатное» освещение нового товара в средствах массовой информации. В результате будет создано представление о вашем товаре на целевом рынке, и вам не придется тратить крупные средства на рекламную кампанию. Затем следует рассылать желающим бесплатные буклеты, в которых описываются свойства нового товара. Те, кто закажет буклеты, получат также предложение купить товар со скидкой до того, как он появится в розничной торговле. Предположим, что 5% из тех, кто получил бесплатный буклет, сделали заказ. Компания на этом не успокаивается и обзванивает 95% потребителей, которые получили буклет, но не сделали заказа, чтобы выяснить, заинтересовал ли их новый товар. Так удастся получить заказы еще у 5% потребителей. Тех, кто принял решение не покупать, можно пригласить на бесплатную демонстрацию товара или, если они выразят такое желание, прислать к ним торгового агента.

ПРИЛОЖЕНИЕ 6-5

Методы продвижения, используемые в фармацевтической промышленности

1. Детализация.
 2. Встречи с врачами (симпозиумы, «круглые столы»).
 3. Конгрессы и выставки (финансируемые фармацевтическими компаниями).
 4. Деловые обеды или ланчи.
 5. Телеконференции.
 6. Проверка лекарств.
 7. Бесплатные образцы.
 8. Развлечения и подарки.
 9. Научные публикации.
 10. Реклама в журналах.
 11. Прямая почтовая рассылка.
 12. Видео- и аудиозаписи на медицинские темы.
 13. Журналы компании.
 14. «Прямая линия» и/или компьютерная связь.
 15. Повторение названия (ручки, календари, часы).
 16. Премиальный купон (определенное количество купонов дает покупателю право на премию).
 17. Программы розничной/оптовой торговли.
 18. Связи с общественностью (направленность на пациентов, врачей, формирующих общественное мнение лидеров, правительство и т.д.).
 19. Финансирование социальных программ.
-

Таким образом, выпуск нового продукта может состоять из тщательно спланированной последовательности действий:



ПРИЛОЖЕНИЕ 6-6

Классификация основных инструментов
продвижения, используемых
в фармацевтической индустрии

- | | |
|---|---|
| 1. Оценка товара | <i>Управление продуктом</i> |
| А. Эффективность | Образцы |
| Б. Дозировка | Журнальная реклама
и статьи |
| В. Побочные эффекты | Прямая почтовая
рассылка |
| Г. Продолжительность
пребывания на рынке | Симпозиумы |
| 2. Торговые агенты | <i>Управление
взаимоотношениями</i> |
| А. Осведомленность | Отбор |
| Б. Характер | Тренировка |
| В. Способность реагировать | Развлечения |
| Г. Привлекательность | |
| Д. Специальные таланты | |
| 3. Компания | <i>Управление имиджем</i> |
| А. Научная репутация | Статьи в журналах |
| Б. Степень доверия | Финансирование |
| В. Готовность помочь | Социальные программы |
| Г. Имидж | |
| Д. Бесплатные образцы | |
| Е. Известные эксперты | |
-

Конечно, эти действия потребуют больших усилий, чем растрата всего бюджета на рекламу. С другой стороны, они, вероятно, принесут больше прибыли на каждый вложенный доллар.

Вот еще один пример интеграции различных коммуникационных инструментов.

Компания Warner-Wellcome, создатель антигистаминного препарата «бенадрил», решила предложить его тем, кто страдает от аллергии. Компания использовала рекламу и PR, чтобы сообщить публике о появлении нового препарата, и объявила номер телефона, по которому страдающие от аллергии на цветочную пыльцу могли бесплатно позвонить в компанию. Тем, кто звонил по этому телефону, предоставлялись бесплатные образцы лекарства, купоны, а также буклеты, где описывались достоинства нового препарата. Кроме того, эти люди получали рекомендации по борьбе с аллергией.

Необходимо интегрировать не только инструменты по стимулированию сбыта, но и все элементы 4P. Компания не может назначить высокую цену за товар низкого качества или назначить высокую цену за качественный товар, не обеспечивая хорошего обслуживания.

Элементы 4P не только поддерживают друг друга, но и конкурируют между собой. Дилер, продающий автомобили, однажды решил уволить десять торговых агентов, а высвободившиеся средства использовал для существенного снижения цен на автомобили. В результате он стал обладателем процветающего бизнеса. Очевидно, покупателей гораздо больше интересовали низкие цены, чем сомнительное обслуживание торговых агентов.

Внутренние связи между элементами маркетинга требуют очень тщательного планирования. Выбор одного элемента часто определяет выбор остальных. Продажа через розничную торговлю может потребовать дополнительных расходов на рекламу. Продажа по каталогам вызовет необходимость круглосуточной телефонной службы. Если вы хотите продавать свои товары по самым низким ценам, вам придется занять жесткую позицию по отношению к поставщикам и дилерам. По этой причине важно еще раз подчеркнуть: необходимо создать четкое целевое предложение цены, которое интегрирует все элементы маркетинга.

ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

Компании следует конкретизировать свою базовую стратегию, приготовив наиболее эффективный маркетинговый комплекс. Слово «комплекс» здесь крайне уместно, поскольку необходимо принять во внимание, выбрать и скоординировать большое число элементов. Причем элементы нужно скоординировать внутри четырех «P». Потребитель должен быть уверен, что предложение компании будет на высоте и во

всех составляющих 4С: полезность для потребителя, ценность, доступность и информированность.

Вот некоторые вопросы, на которые вам следует ответить.

1. Составьте список всех инструментов маркетингового комплекса, которые в настоящий момент использует ваша компания. Какие из них являются самыми важными? Какие инструменты отсутствуют в вашем списке и стоит ли их добавить? Являются ли некоторые инструменты из вашего списка «пустой тратой денег»? Можете ли вы отсортировать инструменты по эффективности их влияния на покупателя?
2. Удастся ли вам соответствовать положительному имиджу вашей марки при каждом контакте с покупателем? Можно ли утверждать, что ваши маркетинговые агентства (рекламное, стимулирование сбыта, по связям с общественностью и т.д.) работают в хорошем контакте друг с другом?
3. Удовлетворены ли вы распределением средств на стимулирующие инструменты? Если бы вы имели возможность перераспределить фонды, то для каких инструментов уменьшили бы финансирование, а для каких увеличили?
4. Как вы оцениваете эффективность вашей нынешней рекламы?
5. Какие шаги вы предпринимаете, чтобы снизить расходы на торговых агентов? Вкладываете ли вы деньги в анализ временных затрат ваших торговых агентов, в автоматизацию продаж, в телемаркетинг?
6. Определили ли вы своих самых важных клиентов? Достаточно ли собрали информации о главных клиентах, чтобы иметь возможность удовлетворять все их потребности? Перешли ли вы на систему работы с покупателем «один-на-один» или еще только готовитесь это сделать?

ПРИБРЕТЕНИЕ, СОХРАНЕНИЕ И РАСШИРЕНИЕ КЛИЕНТУРЫ

Единственным источником прибыли является клиент.

П. Друкер

Если вы не работаете с клиентом, вам следует найти кого-нибудь, кто отвечал бы определению «клиент».

Неизвестный автор

В настоящее время система определений изменилась. Товары появляются и исчезают. Сегодня единственной ценностью следует считать отношения с клиентом.

Б. Уэйланг

Если нами не будут управлять клиенты, кто же станет управлять нашими автомобилями?

Служащий компании Ford

Многие считают, что маркетинг — это «искусство нахождения и сохранения клиентуры». Пожалуй, мы расширим данное определение, чтобы оно звучало так: «Маркетинг — это наука и искусство нахождения, сохранения и расширения выгодной клиентуры». Каким образом компания может найти выгодного клиента, сохранить и развить с ним отношения?

Раньше специалисты по маркетингу утверждали, что самым важным компонентом их работы является умение найти клиентов. Торговые агенты большую часть времени тратили на то, чтобы переманить на свою сторону новых клиентов, и почти не уделяли внимания развитию отношений с ними. Они торжествовали по поводу каждого нового покупателя или заказчика так, словно им удалось получить боевой трофей. И обслуживали тех, кого им уже удалось поймать в свои сети, с гораздо меньшим энтузиазмом.

Сегодня деятели рынка единодушно утверждают, что сохранение и развитие отношений с клиентом является самым важным компонентом их работы. Компания потратила огромные средства на то, чтобы завоевать своего клиента, а конкуренты изо всех сил стараются переманить его к себе. Лишившись клиента, компания теряет значительно больше, чем деньги от не совершенной им очередной покупки; она не получит прибыли, которую имела бы, если бы он оставался ее клиентом пожизненно. А кроме того, чтобы приобрести нового клиента, компании придется делать дополнительные капиталовложения. По данным статистических исследований, стоимость привлечения нового покупателя в пять раз превышает ту сумму, которая потребуется для того, чтобы удовлетворить все нужды уже имеющегося¹. Более того, уйдут годы, прежде чем новый покупатель начнет приобретать товар в таком же количестве, в каком это делал старый клиент.

Итак, первое правило гласит: тщательно следите за тем, чтобы клиенты всегда были удовлетворены качеством вашего товара и услуг; не считайте, что если вам удалось заполучить клиента, то он так и останется с вами навсегда; время от времени делайте для него что-нибудь особенное; развивайте отношения с потребителями и уделяйте больше внимания системе обратной связи.

Вообще говоря, большим компаниям гораздо проще находить и сохранять свою клиентуру. Мы рассмотрим основные законы процесса (1) поиска будущих клиентов; (2) заключения первой сделки между вами и вашим новым клиентом и (3) сохранения и развития отношений с новым клиентом.

ПОИСК ПОТЕНЦИАЛЬНЫХ ПОКУПАТЕЛЕЙ

Это трудно, когда клиентов мало. В них нет недостатка во времена, когда какой-то определенный товар является дефицитом; они стоят в очереди за хлебом или бензином. Если компания запускает на рынок особенно привлекательный товар, покупатели тут же обращают на него внимание. Когда в 1960-х годах компания Ford предложила потребителям модель Mustang, а Mazda в 1970-х — RX-7, молодые люди толпами повалили в магазины, чтобы посмотреть на новые автомобили, а затем и приобрести их.

Впрочем, подобные ситуации возникают не часто. Сегодня большинство рынков характеризуются разнообразием товаров и огромным количеством фирм-поставщиков. Проблема заключается в нехватке по-

купателей, а не товара. Установлено, что европейские производители автомобилей в состоянии выпускать 75 млн машин в год, однако спрос есть только на 45 млн. Совершенно очевидно, что автомобильным концернам необходимо изо всех сил сражаться за каждого клиента.

Промышленные компании обычно выделяли своим торговым агентам территорию, каталог, портфель заказов, а затем давали задание: найти работающий завод или фабрику. Если производство запущено, ему требуются ресурсы. Итак, вы должны постучаться в дверь и продемонстрировать, что у вас есть отличный товар, который им необходимо приобрести.

В настоящее время многие компании по-прежнему полагаются на ловкость агентов, когда речь идет о приобретении клиентов. Однако ввиду высокой стоимости рабочего времени торговых представителей использование их для поиска новых клиентов является исключительно дорогостоящим мероприятием (некоторым компаниям один визит такого представителя обходится в \$500, если суммировать все затраты). Торговые агенты должны продавать товар, а не искать покупателей. Сегодня компании берут на себя ответственность за формирование целеуказания на потенциальных покупателей, поскольку они в состоянии выявить таких клиентов с гораздо меньшими затратами. Обеспечивая своих агентов будущими выгодными клиентами, они дают им возможность больше времени уделять процессу сбыта.

Каким образом компании выявляют выгодных потенциальных потребителей, с которыми впоследствии будут работать торговые представители? Процесс нахождения потенциальных клиентов включает три этапа: определение целевого рынка, использование средств массовой информации для выявления потенциальных потребителей, оценку потенциальных потребителей.

Определение целевого рынка

Ни одна компания не станет тратить силы на то, чтобы сделать своими клиентами всех. Gillette не продает свой товар детям, а корпорация Kimberly-Clark не предлагает подгузники Huggies бездетным семьям. Обладающие здравым смыслом владельцы сталелитейной корпорации не будут предпринимать попыток продать свою продукцию всем компаниям, которые используют сталь для производства тех или иных товаров. Скорее всего, сталелитейная корпорация прошла процесс СВП (сегментирование, выбор и позиционирование) и выбрала для себя приемлемые целевые рынки. Руководители такой компании сосредоточат все внимание на производстве стали для автомобильной промышленно-

сти, офисного или кухонного оборудования. Как только целевой рынок выявлен, становится относительно просто определить имена потенциальных покупателей. По мере того как компания углубляет и расширяет свои представления о целевом рынке — что конкретно она хочет получить; что, где и когда покупают; как покупают и т.д., — она увеличивает свои шансы выявить потенциальных (и выгодных) потребителей.

Выявление потенциальных клиентов с помощью средств информации

Чтобы выявить имена своих будущих клиентов, компания может использовать самые разные инструменты маркетинга. Например, рекламу, прямую почтовую рассылку, телемаркетинг, специализированные выставки. По правде говоря, представители компании могут купить интересующую их информацию у брокеров, торгующих рассылочными списками, или у тех, кто располагает нужными сведениями.

Предположим, производитель корма для кошек, например Mars, желает получить список имен владельцев кошек, живущих в Германии. Он помещает объявление в какой-нибудь популярной газете и предлагает бесплатный буклет под названием «Позаботьтесь о своей кошке». Владельцу животного нужно только заполнить купон, в котором он сообщит свое имя и сведения о кошке — кличку, возраст, день рождения и любую другую информацию, необходимую Mars. Прочитав объявление в газете, большинство владельцев кошек наверняка захотят иметь такой буклет.

Впрочем, есть и другой путь. Представители Mars могут встретиться с ветеринарами Германии и получить у них информацию о семьях, в которых имеются кошки. Точно так же компании, производящие детское питание, например Nestlé и Gerber, узнают имена молодых матерей — добывая необходимую им информацию у акушеров или используя официальные записи о рождениях.

Mars использует собранную информацию по-разному: рассылает в те дома, где держат кошек, журнал, адресованный любителям кошек, или рекламу кошачьего корма, или купоны, дающие право на приобретение продукции компании со скидкой, или даже отправляет празднично оформленные открытки, в которых поздравляет кота с днем рождения!

Теперь давайте посмотрим, каким образом Toyota получила имена потенциальных покупателей новой модели Lexus, появившейся на американском рынке в 80-х годах. В такой ситуации прежде всего необходимо определить конкурента. В данном случае Lexus намеревался переманить покупателей Mercedes. Итак, представители компании за-

нялись выявлением имен владельцев этой модели при помощи регистрационных записей, а затем прибегли к помощи прямой почтовой рассылки и телемаркетингу. Цель: заставить владельцев автомобилей Mercedes рассмотреть вариант покупки Lexus, когда они посчитают, что пришла пора менять автомобиль.

Далее компания выступила спонсором выставки устаревших моделей автомобилей. Менеджеры Lexus предположили, что на выставку придут те, кого интересуют необычные или старые машины. Выставка широко рекламировалась, а входной билет стоил \$15: ее посетители, как правило, были людьми состоятельными. Каждый присутствующий должен был оставить свое имя и домашний адрес в книге регистрации гостей. Таким образом и создавалась база данных, используя которую представители компании в дальнейшем стали рассылать рекламные проспекты.

В промышленном маркетинге выявить имена будущих клиентов гораздо легче. Бюро переписей издает периодический бюллетень, в котором приводятся статистические данные по различным отраслям промышленности. Здесь можно почерпнуть сведения о компаниях и корпорациях, предлагающих самые разные товары и услуги. Такие компании, как Dun & Bradstreet, публикуют более подробное и детальное изложение информации: желающие могут приобрести диски, содержащие все необходимые сведения. Так, фирма, выпускающая специальный клей для деревянной мебели, без проблем получит список всех компаний в Соединенных Штатах, занимающихся производством мебели, с адресами, именами владельцев, данными о сбыте и штате служащих.

Оценка потенциальных потребителей

Не все потенциальные клиенты достойны внимания той или иной компании. Руководство совершенно справедливо проводит раздельную черту между перспективными и возможными покупателями. Возможные покупатели — это люди или организации, которые могут быть заинтересованы в приобретении товара, производимого компанией, но не обладают средствами или истинными намерениями совершить сделку. Многие хотели бы стать владельцами Mercedes, однако большинство желающих не попадает в категорию потенциальных клиентов.

Огромное количество посетителей оставляют на выставочных стендах свои визитные карточки. Проблема состоит в том, что многими движет любопытство, а кое-кто просто хочет получить в подарок сувенирную ручку или пирожок. Разумные торговые представители выбрасывают большую часть визитных карточек.

Их задача заключается в том, чтобы определить, кто действительно может стать потенциальным покупателем. У многих компаний существуют понятия «холодно», «тепло» и «горячо». Последнее относится к тем клиентам, которые способны, хотят и готовы покупать товар, производимый компанией. Каждый торговый представитель в начале своего списка ставит самых «горячих» потенциальных клиентов.

Компании помогают своим служащим определить перспективных потребителей, используя почту или телефон. Представитель компании может позвонить потенциальному покупателю и предложить рекламную литературу или нанести ему коммерческий визит. В том случае если будущий клиент говорит, что хотел бы встретиться с торговым агентом компании, тот может связаться с банком, чтобы удостовериться в том, что потенциальный потребитель в состоянии оплатить товар, производимый компанией.

Целью каждой компании является обеспечение торговых представителей надежными потенциальными клиентами, чтобы они не тратили свое дорогостоящее время на пустяки, а как можно эффективнее продавали товар. В каждом отделе маркетинга должна быть служба выявления потенциальных потребителей, специалисты которой изучают рынок и рыночные отношения. Их целью должно быть эффективное выявление потенциальных клиентов за максимально короткое время.

ПЕРВАЯ ПРОДАЖА ТОВАРА ПОТЕНЦИАЛЬНОМУ КЛИЕНТУ

Торговый представитель, вооружившись списком перспективных потребителей, может связаться с самыми выгодными клиентами. Прежде чем электроника заметно облегчила нам жизнь, это происходило так: торговый агент звонил будущему клиенту и договаривался с ним о встрече. Как правило, агенты составляли план визитов на неделю, указывая в нем вид транспорта и отели, в которых они намерены остановиться. Кроме того, они прибегали к стандартной тактике, когда переступали порог офиса потенциального клиента: AIDA — привлечение внимания (attention), создание интереса (interest), возбуждение желания (desire) и стимуляция деятельности (action).

Каждая стадия требует особого подхода и имеет набор разработанных методов достижения желаемого результата. Внимание потребителя можно привлечь, заявив, что предлагаемый товар даст покупателю возможность заработать, сэкономить большую сумму денег, ни о чем не волноваться или обойти конкурентов. Торговый агент может попытаться

ся заинтересовать своего потенциального клиента рассказами о других клиентах, которых удовлетворяет качество предлагаемого товара. Чтобы возбудить желание приобрести товар, агент скажет, что он продается с огромной скидкой, — поскольку это первая покупка будущего клиента, — и что предложение действительно только сегодня. В конце концов, чтобы заставить клиента действовать, торговый представитель преодолеет все его возражения и пообещает покупателю вернуть деньги, если качество товара его не устроит.

При таком подходе торговый агент берет инициативу в свои руки и «ведет в танце». Сейчас торговых представителей компаний учат меньше говорить и больше слушать. Со сцены исчезли прилизанные скользкие типы; на их место пришло новое поколение торговых агентов — специалистов, умеющих задавать умные вопросы, слушать и учиться.

Нейл Рэкем создал методику продаж, сокращенно названную SPIN (situation questions, problem questions, implication questions, need-payoff questions)², которая учит агентов задавать вопросы потенциальным клиентам.

<i>Ситуационные вопросы</i>	Задаются с целью выявить факты и определить финансовое положение клиента. Например: «Сколько человек живет в данном районе?»
<i>Проблемные вопросы</i>	Касаются проблем, трудностей и неудовлетворенности клиента настоящим положением вещей, когда поставщик в состоянии изменить ситуацию, предложив свой товар или услуги. Например: «Какая часть системы ответственна за ошибки?»
<i>Вопросы с подтекстом</i>	Касаются того, к чему в результате приводят проблемы и трудности, с которыми сталкивается покупатель, во что выливается его неудовлетворенность. Например: «Каким образом данные проблемы влияют на производительность труда на вашем предприятии?»
<i>Вопросы, затрагивающие отгачу</i>	Они касаются пользы, которую принесет предлагаемое решение. Например: «Сколько денег вы сэкономите, если мы снизим количество ошибок на 80%?»

Рэкем предлагает компаниям, особенно торгующим сложными товарами и услугами, сначала продавать не товары или услуги, а потенциальные возможности. Торговый агент должен перейти от предварительного разговора к демонстрации возможностей поставщика, а затем сделать все, что в его силах, чтобы заключить с перспективным клиентом долгосрочный договор. Такой подход отражает растущую заинтересованность многих компаний не в том, чтобы что-то быстро продать, а в том, чтобы установить с клиентом длительные взаимовыгодные отношения.

Если раньше торговый агент мог выполнять свои обязанности только при личной встрече с потенциальным клиентом, то теперь будущий покупатель может отказаться от личной встречи и попросит прислать ему информацию о товаре или захочет обсудить детали по телефону. И лишь после этого согласится на встречу с агентом компании. В результате торговым представителям пришлось развить особые навыки разговора по телефону. У некоторых это так хорошо получается, что им удается заключать множество сделок, не встречаясь с покупателем лично. Многие компании предпочитают иметь целую группу специалистов по телемаркетингу. Так они легко привлекают внимание будущих клиентов, в особенности не очень крупных, и при этом экономят на расходах на личные встречи агента с покупателем.

В наш век развитой электронной техники торговым агентам все реже и реже придется встречаться с потенциальными клиентами в офисах. Компьютеры будут оборудованы видеокамерами. Торговый агент договорится о времени проведения видеоконференции с покупателем и своими коллегами. Они увидят друг друга на экране, агент покажет товар и/или отправит его описание по факсу. Умеющий обращаться с компьютером торговый представитель компании заменит путешествующего по стране коммивояжера, чьи услуги стоят достаточно дорого.

Кроме того, компьютерная техника снизит другие затраты, связанные с работой торговых представителей. В будущем многие агенты будут работать дома, получая необходимую информацию при помощи компьютера, телефона, электронной почты и факса, а также пользуясь услугами Интернета и внутренней информационной сети своей корпорации. Компании нуждаются в людях, умеющих использовать в работе дешевые информационные и коммуникационные каналы, при помощи которых они поддерживают и развивают отношения с клиентами.

Прежде всего, компьютер помогает создать и поддерживать в рабочем состоянии базу данных, включающую сведения о потенциаль-

ных и уже имеющих у компании клиентах. Давайте вернемся к Lexus. Мы остановились на том, что представители компании составили список состоятельных владельцев автомобилей и разработали сложную систему, которая позволила установить связь с потенциальными клиентами. Каждый посетитель выставки получил экспресс-почтой подарок — письмо и видеокассету от уполномоченного представителя компании, действующего в данном регионе. В письме содержалось приглашение на праздник, проводившийся в ближайшую субботу. На видеопленке был записан рекламный ролик длительностью двенадцать минут, в котором подробно и очень красочно рассказывалось о превосходных качествах нового автомобиля. Из ролика становилось ясно, что Lexus не только ни в чем не уступает Mercedes, но и по некоторым параметрам превосходит его. Вот пример. В одном эпизоде механик поставил по стакану воды на двигатели Mercedes и Lexus и включил зажигание. Блок двигателя Lexus оставался практически неподвижным, в то время как у Mercedes он заметно вибрировал. Следовательно, поездка в Lexus будет гораздо комфортабельнее.

Дилер компании звонил потенциальному покупателю за несколько дней до назначенного на субботу праздника и спрашивал, собирается ли тот прийти. Если потенциальный клиент говорил, что занят и не сможет прийти на праздник, торговый агент выяснял, не подойдет ли ему какой-нибудь другой день. Если ответ был положительным, дилер делал для себя пометку, чтобы не забыть прислать новое приглашение.

Если предполагаемый клиент не приходил на встречу с агентом, тот звонил ему через несколько недель и предлагал следующее: он подъедет к дому потенциального покупателя на новом автомобиле, чтобы вся его семья могла на деле убедиться в превосходных качествах машины. Или предлагал взять Lexus напрокат — скажем, на неделю.

Все шаги, предпринятые торговым агентом во время работы с тем или иным покупателем, заносились в базу данных. Благодаря этому дилер мог вовремя принять решение, с кем имеет смысл продолжать работать, а кого следует отбросить как неперспективного.

Компьютеры дали специалистам по маркетингу и торговым представителям компаний огромное преимущество — возможность собирать и сохранять в памяти машины самые разнообразные сведения о потенциальных и уже имеющих покупателях. Произошла настоящая революция процесса сбыта. Сегодня торговые агенты, заключив с потенциальным клиентом принципиальное соглашение, могут даже напечатать в его офисе контракт, оформленный в соответствии с требованиями заказчика, превращая таким образом потенциального клиента в покупателя, сделавшего первое приобретение.

Имело ли смысл тратить силы, чтобы заполучить нового клиента?

Учитывая огромные усилия, которые приходится прилагать, чтобы превратить перспективного клиента в реального, компаниям необходимо провести тщательный анализ того, насколько затраты на привлечение нового клиента (ЗПК) покрываются прибылью, которую компания получит от данного клиента (ПДК). Возьмем пример, показывающий, что средние затраты на привлечение нового клиента превысили полученную прибыль.

1. Жалование торгового агента (в год)	\$100 000
2. Количество сделанных им визитов (в год)	200
3. Стоимость одного визита торгового агента (в среднем) (1:2)	\$500
4. Среднее количество визитов, необходимое для того, чтобы потенциальный покупатель превратился в реального	4
5. Стоимость привлечения нового покупателя (ЗПК) (3 × 4)	_____ \$2000

\$2000 — это несколько заниженный результат, поскольку здесь не учитываются затраты на рекламу, продвижение и деятельность торгового агента, как и тот факт, что не все потенциальные покупатели становятся в конце концов реальными клиентами.

Теперь посмотрим, какую среднюю прибыль получит компания в течение жизни вновь приобретенного клиента:

1. Годовые поступления от клиентов	\$10 000
2. Среднее число удачных лет	2
3. Коэффициент прибыльности компании	0,10
4. Прибыль в течение жизни клиента (ПДК) (1 × 2 × 3)	_____ \$2000

Эта цифра завышена, поскольку здесь не учтены затраты на визиты торговых агентов, рекламу и тому подобные вещи. Следовательно, делаем вывод: данная компания тратит на приобретение новых клиентов больше средств, чем они приносят прибыли!

Чтобы избежать банкротства компании, следует отыскать путь снижения ЗПК и увеличения ПДК. Для снижения ЗПК компания должна уменьшить затраты на деятельность торговых агентов (иными словами, снизить торговые издержки, использовать телефон вместо личных визитов и т.п.) и увеличить скорость превращения потенциального поку-

пателя в реального клиента. Для того чтобы увеличить ПДК, компания должна продавать больше товаров каждому новому клиенту и стремиться к тому, чтобы он оставался в списке ее клиентов как можно дольше. Кроме того, следует предлагать новым клиентам более дорогие товары. Предприняв эти шаги, компания может рассчитывать на то, что ей удастся добиться более удачного соотношения между ЗПК и ПДК.

СОХРАНЕНИЕ КЛИЕНТУРЫ

Мы отлично понимаем, насколько важно сохранить и расширить клиентуру компании. Сегодня преуспевающие компании не рассматривают себя в качестве продавцов того или иного товара; они считают своей главной задачей создание широкой клиентской сети, приносящей прибыль. Они не только стремятся к тому, чтобы создать такую сеть, но и хотят «владеть» клиентами до конца их жизни. Книги, увидевшие свет в недавнее время, подтверждают данную точку зрения. Среди них такие издания, как «Владение рынком: искусство и наука стать номером один» и «Клиенты навсегда»³.

Это вовсе не означает, что клиент хочет кому-то принадлежать. Более того, он желает иметь свободу выбора. Однако специалист по маркетингу старается всеми возможными средствами завладеть покупателем настолько, чтобы тот «сохранял верность» только его компании.

Более того, каждый деятель рынка хочет увеличить свою долю участия в покупках клиента, стремится стать не только единственным поставщиком того или иного товара, но и расширить ассортимент поставляемой продукции. Это называется стремлением завладеть долей клиента. Банки, например, делают все, что в их силах, чтобы «завладеть» частью бумажника своего клиента. Супермаркеты стараются увеличить свою долю влияния на желудок покупателя. Сегодня Harley-Davidson продает не только мотоциклы, но и кожаные куртки, очки, крем для бритья, пиво Harley, сигареты Harley. Компания даже открыла в Нью-Йорке ресторан Harley. Можно сказать, что Harley стремится полностью подчинить себе образ жизни своих клиентов.

Это также является целью маркетинга, основанного на общности интересов. Компания обращает внимание на определенные группы потребителей, например дантистов или косметологов, и пытается продать им набор товаров и услуг, которые отвечали бы их нуждам. Члены такой группы сталкиваются с одинаковыми проблемами, у них одинаковые нужды и образ жизни. Компания может продавать им страховку,

банковские услуги, предложения по проведению отпуска или путешествия.

Превращение нового клиента в более надежного и верного покупателя проходит несколько этапов. Основные стадии работы с клиентом таковы⁴:

- первая покупка;
- повторная покупка;
- клиент;
- сторонник;
- членство;
- партнерство;
- совместное владение.

Здесь мы рассмотрим каждый этап и подумаем о том, что можно сделать, чтобы клиент постепенно поднимался по ступеням этой лестницы.

Клиент, сделавший первую покупку

У такого покупателя — приобретает ли он теннисную ракетку, автомобиль, услуги адвоката или останавливается на одну ночь в отеле — всегда складывается мнение о покупке и продавце. Еще до того, как он что-то приобрел, у него имеются определенные ожидания, основанные на личном опыте аналогичных покупок, на том, что ему рассказали знакомые и обещал торговый агент. Реакция клиента на сделку может быть разной:

- высшая степень удовлетворения;
- удовлетворение;
- равнодушие;
- неудовольствие;
- высшая степень неудовольствия.

Вероятность того, что новый клиент сделает повторную покупку, самым непосредственным образом связана с теми чувствами, которые у него возникли после первой покупки. Он станет «потерянным клиентом», если испытает крайнее неудовольствие, неудовольствие или просто останется равнодушным. Возможно, клиент придет к вам еще раз, если удовлетворен результатом первой покупки; существует высокая вероятность повторного приобретения вашего товара, если он остался в высшей степени удовлетворен своим знакомством с вашими услугами.

Компании часто не в состоянии отличить просто довольного покупателя от покупателя, в высшей степени удовлетворенного вашим товаром. Покупатель, испытавший удовлетворение от сделки с вашей компанией, легко перейдет к другому поставщику услуг или товаров, если тот предложит ему такое же или лучшее качество. Однако клиенты, в высшей степени удовлетворенные вашим товаром, скорее всего не станут искать другого продавца, поскольку им кажется, что они не найдут компанию, которая сумеет обеспечить их таким же высоким уровнем услуг. По данным Хегех, вероятность того, что клиенты, абсолютно довольные продукцией компании, захотят сделать повторную покупку в течение следующих восемнадцати месяцев, в шесть раз выше, чем когда речь идет о покупателях, просто довольных качеством товара.

Компании, которые хотят, чтобы новый клиент, сделавший у них первую покупку, пришел еще раз, должны время от времени рассматривать уровень удовлетворенности своих покупателей. В лучшем случае показатель удовлетворенности клиентов (Customer Satisfaction Index — CSI) продемонстрирует, что покупатели удовлетворены или в высшей степени удовлетворены товаром или услугами. К сожалению, так бывает далеко не всегда. Изучение CSI показывает, что 25% покупателей не удовлетворены или остаются недовольны приобретенными товарами или услугами. Хуже того, 95% таких покупателей предпочитают не жаловаться — либо потому, что не знают куда, либо не хотят зря тратить силы⁵.

Если количество недовольных клиентов велико, нужно немедленно выяснить причины такого положения вещей. Не исключено, что виной провала является излишняя агрессивность торговых представителей: они убеждают клиентов покупать товары или услуги, которые тем совсем не нужны. Другое возможное объяснение состоит в том, что компания преувеличивает положительные качества своих товаров и услуг, и клиенты остаются ими недовольны. И в том, и в другом случае клиент больше никогда ничего в такой компании не купит.

Руководству следует учитывать убытки, которые понесет фирма в случае потери клиента. Например, специалисты одного транспортного предприятия подсчитали, что из-за плохого обслуживания оно теряет в год примерно 5% клиентов. Вот каковы убытки из-за потери клиентов в данном случае.

Компания имела 64 000 клиентов.

5% (за год) отказалось от услуг компании из-за плохого уровня обслуживания. Это 3200 чел. ($0,05 \times 64\,000$).

Средние потери составили около \$40 000 в год.

Следовательно, из-за плохого обслуживания компания понесла убытки в \$128 000 000 ($3200 \times \$40\,000$) в год.

Коэффициент прибыльности компании 10%. Следовательно, в результате убытки составили: \$12 800 000 ($0,10 \times \$128\,000\,000$).

Эта компания заметно выиграет, если начнет вкладывать деньги в улучшение качества обслуживания клиентов. Имеет смысл потратить \$12,8 млн на то, чтобы получить разумный совет или купить компьютерные программы, дабы избежать убытков в дальнейшем. Было бы разумно увеличить эту сумму, поскольку каждый сохраненный клиент в течение многих лет будет приносить компании прибыль.

Урон, нанесенный компании недовольным клиентом, гораздо существеннее, чем потеря тех денег, которые он потратил бы на ваш товар. Руководству компаний не следует недооценивать того, на что способен разгневанный покупатель. По данным некоторых исследований, клиент, который в высшей степени неудовлетворен качеством товара или услуг, предлагаемых компанией, может поставить об этом в известность 11 человек. Каждый из 11 расскажет о том, что узнал, своим знакомым. В результате количество потенциальных клиентов, получивших отрицательную информацию о компании, возрастет по экспоненте. И тогда компания потеряет не только деньги, но и многих потенциальных клиентов: люди примут решение не иметь никаких дел с такой компанией.

Естественно, если покупатель неудовлетворен качеством товара или услуги, это еще не значит, что он окончательно потерян. Умные руководители создают систему, позволяющую недовольным клиентам сообщать о своих претензиях. В маленьких гостиницах больше не увидишь объявлений: «Жалобы принимаются от 9 до 10 часов утра». Procter & Gamble, Whirlpool и General Electric печатают на своей продукции номер телефона (бесплатный), по которому покупатели могут пожаловаться на качество, получить интересующую их информацию или высказать пожелание компании. Pizza Hut печатает номер своего телефона на всех коробках, в которых доставляется пицца; если клиент жалуется на качество, Pizza Hut немедленно связывается с управляющим магазина, а тот, в свою очередь, обязан позвонить недовольному клиенту в течение 48 часов и разрешить конфликтную ситуацию. Чтобы вернуть расположение клиентов, эти компании принимают следующие меры.

1. Устанавливают круглосуточную бесплатную «горячую линию» (с использованием телефонной связи, электронной почты, факса)

для того, чтобы клиенты могли высказать свои претензии, а представители компании — устранить вызвавшие их недостатки.

2. Входят в контакт с неудовлетворенным клиентом в максимально короткое время. Чем медленнее компания реагирует на жалобу, тем сильнее будет недовольство покупателя, которое приведет к тому, что он начнет рассказывать знакомым о своих обидах.
3. Принимают ответственность за неудовлетворенность покупателя на себя, никогда и ни в чем не обвиняя клиента.
4. В конфликтных ситуациях используют сотрудников, способных найти контакт с покупателем.
5. Быстро устраняют причину неудовлетворенности клиента таким образом, чтобы он остался абсолютно доволен результатом. Многим клиентам, жалующимся на качество обслуживания или товара, нужна не столько компенсация, сколько осознание того, что компании не наплевать на их мнение.

Следует заметить, что клиенты, чьи жалобы приняты к сведению и удовлетворены, чаще становятся сторонниками данной компании, чем покупатели, которых всегда все устраивает. Около 34% всех клиентов, имеющих серьезные претензии к компании, вновь воспользуются ее услугами, если их жалобы удовлетворены; эта цифра увеличивается до 52%, если речь идет о незначительных проблемах. В случае если компания быстро реагирует на жалобу, около 52% потребителей, имеющих серьезные претензии, и 95% тех, чьи претензии незначительны, снова станут ее клиентами⁶.

Существует множество способов вернуть расположение разочарованного клиента. Вы можете предложить ему скидку на следующую покупку или небольшой подарок в виде компенсации. Тимоти Фирнсталь, владелец сети ресторанов в Сिएтле под названием Satisfaction Guaranteed Eateries, Inc., установил такие правила: «Если посетителю приходится ждать, пока его обслужат, более десяти и менее двадцати минут, мы предлагаем ему бесплатные напитки. Если он вынужден ждать более двадцати минут, мы не возьмем с него денег за обед. Если хлеб приносят позднее, чем через пять минут после того, как посетитель сел за стол, мы предлагаем ему бесплатный суп из моллюсков с сухарями»⁷.

Клиенты, пришедшие к вам повторно

Клиенты, сделавшие у вас первую покупку, приносят вам самую разную прибыль. Кто-то из них приобретает дорогую вещь или услугу и заинтересован (и может себе позволить) покупать у вас снова

и снова. Другие тратят небольшую сумму денег и вряд ли придут еще. Следовательно, специалисты по маркетингу должны сосредоточить все свое внимание на самых выгодных покупателях, пришедших к вам впервые. Их цель — превратить нового клиента в постоянного.

Компании считают разумным классифицировать клиентов по «частоте повторных покупок». Корпорация, торгующая автомобилями, может различать покупателей по количеству покупок у одного и того же дилера. Компания Land's End различает клиентов по времени, когда сделано последнее приобретение, частоте и стоимости покупок. Самые ценные клиенты те, которые покупали недавно, покупают часто, и те, кто покупает дорогие вещи.

Компаниями установлено, что чем дольше такой покупатель остается их клиентом, тем большую прибыль он приносит. Здесь задействовано четыре фактора.

1. Постоянный клиент с течением времени делает больше покупок, если он в высшей степени удовлетворен товаром или услугами. Как только клиенты установили торговые отношения с продавцом, они продолжают покупать его товар, часто по инерции. Если их потребности увеличиваются, они покупают больше. А продавец предлагает либо дополнительные, либо усовершенствованные товары/услуги.

- *Предложение дополнительных услуг или товаров.* Продавец добавляет к стандартному ассортименту предметы, которые, по его мнению, могут понравиться клиенту, а также обращает его внимание на новые товары. Торговец компьютерами демонстрирует покупателю принтер, модем, программное обеспечение. Служащие банка могут попытаться заинтересовать своего клиента, открывшего счет, предложив ему подумать о займах и создании доверительного фонда.
- *Предложение усовершенствованных товаров или услуг.* В тех случаях, когда оборудование устаревает или возникает необходимость в его замене, продавец старается убедить покупателя в разумности более ранней замены или усовершенствования оборудования, о котором идет речь. Зная, когда клиент приобрел машину или компьютер, компания может рассчитать, в какой момент следует предложить ему новую, более современную модель. Однако здесь не следует действовать слишком поспешно: человек, купивший машину, по крайней мере несколько лет не задумывается о приобретении другой. Но если продавец будет

ждать слишком долго, может оказаться, что его клиент уже обратился в другую компанию, где и купил новый автомобиль.

2. Стоимость обслуживания постоянного покупателя с годами уменьшается. Сделки, совершаемые с постоянным покупателем, становятся нормой. Возникает взаимопонимание, которое не нуждается в письменных договорах. Рождается доверие, экономящее обеим сторонам деньги и время.
3. В высшей степени удовлетворенный покупатель рекомендует компанию, в которой он приобретает товары или услуги, потенциальным клиентам.
4. Постоянные клиенты меньше обращают внимание на повышение цены (разумеется, если продавец ведет себя в данном вопросе разумно).

В результате всего перечисленного компании, имеющие большее число постоянных клиентов, достигают больших успехов. Фред Рейхельд собрал сведения о компаниях с высоким процентом постоянных покупателей и сделал выводы относительно их высоких доходов.

В качестве примера в Приложении 7-1 приводится уровень сохранения клиентов и доходность нескольких страховых компаний. Очевидно, предприятия с более высоким процентом сохранения клиентов имеют более высокий доход. Рейхельд пришел к выводу, что компания, которая может увеличить эту цифру на 5%, поднимает свой доход на 35 – 95% в зависимости от специфики отрасли⁸.

Так как постоянные клиенты приносят компании серьезный доход, компании нередко ведут себя с ними особым образом. После выявления имен самых доходных покупателей (СДП) руководство может принять решение посылать им поздравления с днем рождения, небольшие подарки, приглашения на спортивные соревнования, концерты, выставки и т.п.

Клиент

В нашей книге для описания тех, кто покупает у фирмы товары или услуги, употребляется как слово «покупатель», так и слово «клиент». Однако специализированные фирмы — адвокатские, бухгалтерские, дизайнерские — используют в своей практике только слово «клиент». В чем разница? Во-первых, представители специализированных фирм обладают солидной информацией о своих клиентах. Во-вторых, они тратят гораздо больше времени на то, чтобы помочь им и удовлетворить их

требования. В-третьих, их связывают длительные отношения, которые нередко ведут к взаимной симпатии и более тесному знакомству.

В настоящее время, благодаря наличию баз данных, фирмы, у которых много покупателей, могут обращаться с ними, как с клиентами. Сегодня, когда клиент звонит в компанию вроде L. L. Bean (продажа одежды по каталогам) или USAA (страхование семей военных), представитель компании видит на экране компьютера данные позвонившего. Специалист по телефонному маркетингу, представляющий компанию L. L. Bean, скажет: «Мистер Джонс, вам нравится пиджак, который вы купили в прошлом месяце?» А представитель компании USAA спросит: «Лейтенант Смит, вы довольны тем, как вам починили дверцу вашего автомобиля?» Эти компании заинтересованы не только в следующей покупке клиента.

Сторонник

Чем больше клиенту нравится компания, тем более вероятно, что он станет расхваливать ее своим друзьям и знакомым — даже тогда, когда его мнением никто не будет интересоваться. Самая лучшая реклама — это довольный клиент. «Довольные вашими услугами покупатели становятся вашими рьяными сторонниками», — сказал Дюан Коллинз, топ-менеджер компании Parker-Hannafin. Целью многих корпораций является получить не клиентов, а фанов*, поклонников⁹. Именно так чувствуют себя все владельцы мотоциклов Harley-Davidson, когда речь заходит об этой компании и ее продукции. Люди гораздо больше доверяют мнению своих друзей и знакомых, чем рекламным объявлениям или рекламным агентам. Вопрос в том, может ли компания предпринять дополнительные шаги и стимулировать положительное мнение клиентов таким образом, чтобы они были готовы поделиться им со своими знакомыми.

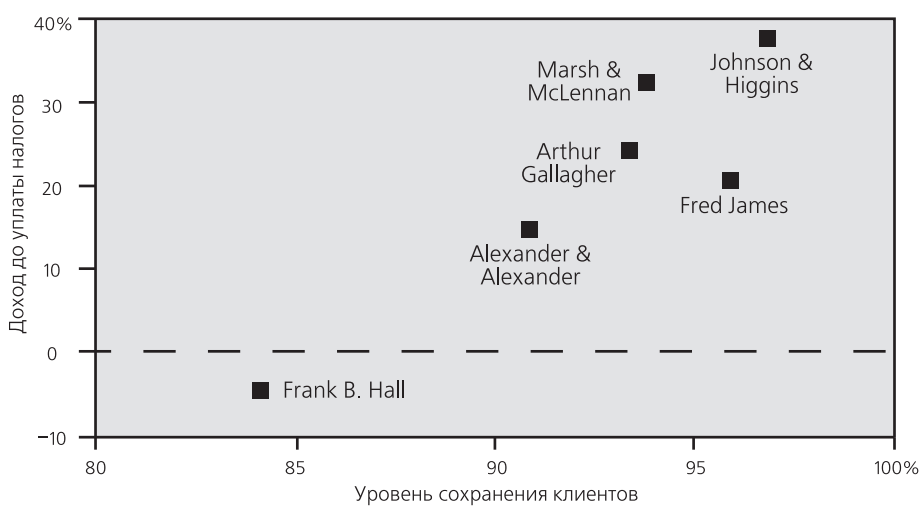
Можно пойти по такому пути: спросить у довольного вашими услугами клиента имена его приятелей или поинтересоваться, не согласится ли он рассказать им о компании. Зубной врач может повесить в своем кабинете объявление такого содержания: «Если вас удовлетворил уровень нашего обслуживания, мы будем счастливы, если вы пришлете к нам ваших друзей». Компания, торгующая сборными бассейнами, организовала показ своей продукции: довольные покупатели демонстрировали новое приобретение потенциальным клиентам.

Кроме того, компании пытаются завоевать симпатии известных людей, чтобы те, в свою очередь, рекомендовали покупателям обращать-

* От англ. fan — энтузиаст, болельщик, любитель.

ПРИЛОЖЕНИЕ 7-1

Зависимость доходов страховых и брокерских компаний от их способности удержать клиентов



Источник: Frederick Reichheld, *The Loyalty Effect* (Boston: Harvard Business School Press, 1996), p. 13. Based on Bain estimates, U.S. Operations.

ся за товарами и услугами именно в эту компанию. Реджис Маккенна тщательно задокументировал шаги, предпринятые для распространения благоприятного мнения о продукции предприятий, использующих высокие технологии¹⁰.

Членство

Чтобы еще больше «привязать» к себе клиента, фирма может запустить в действие программу членства в клубе: некоторый контингент постоянных клиентов получает определенные преимущества. Идея состоит в том, что если членство в вашем клубе дает клиенту достаточное количество привилегий, то он не захочет лишиться их, начав делать покупки у другого поставщика.

Существует множество типов и уровней программ членства. Одни клубы открыты для всех, в другие можно вступить только по специальному приглашению. Привилегии и цены сильно отличаются друг от друга. Мы опишем некоторые из таких программ в главе 8.

Партнерство

Некоторые компании идут дальше и рассматривают своих клиентов в качестве партнеров. Компании часто нуждаются в помощи покупателей в деле создания новой продукции, интересуются их мнением относительно того, как улучшить обслуживание, или приглашают их войти в группу, изучающую реакцию потребителей на новые изделия.

Конечно, партнерство более характерно для отношений между коммерческими предприятиями, а не когда речь идет о рынке товаров массового потребления. Caterpillar, мировой лидер на рынке строительного оборудования, относится к своим клиентам как к самым настоящим партнерам по бизнесу. Caterpillar всегда учитывает мнение покупателей, когда речь идет о новых моделях, маркетинговых стратегиях и политике ценообразования. Точно так же компания Johnson Controls, единственный поставщик автомобильных сидений для Chrysler, считает Chrysler своим партнером. Chrysler, в свою очередь, делает все возможное, чтобы компании, выступающие в роли поставщиков деталей для его продукции, рассматривали концерн в качестве своего партнера.

Milliken & Company, ведущий производитель ковров, обивочной ткани для мебели и полотенец, считает своих покупателей партнерами и делает все, чтобы они становились «партнерами в доходах» (ПВД). Прачечные, которые подписывают пятилетний контракт с Milliken на покупку полотенец, получают дополнительные преимущества: компьютерные программы для разработки маршрутов транспортировки, программы для ведения книг учета, информационный бюллетень, где сообщается о новейших достижениях в области прачечных, и бесплатное обучение торговых агентов. Milliken на самом деле не просто продает полотенца; она продает «доходность прачечных». Ее цель заключается в том, чтобы ее клиенты-прачечные обогатились, в результате чего и сама компания получит дополнительный доход. В Milliken говорят: «Успех нашей компании зависит от успеха наших покупателей».

Совместное владение

Компания демонстрирует самое высокое мнение о своих клиентах, позволяя им стать держателями акций, иными словами, совладельцами. Существует несколько корпораций, в которых клиенты являются законными владельцами. Например, страховые компании, организованные на взаимных началах, принадлежат своим клиентам. Это не означает, что такая страховая компания делает особые скидки для своих владельцев, но в принципе так должно быть. Некоторые клиенты кооперативов также являются их владельцами. Объединение розничных торговцев, организован-

ное оптовым предприятием с целью совместных закупок товара, предполагает, что розничные торговцы владеют акциями кооператива. Они делают закупки централизованно, через свой кооператив, и получают дивиденды в соответствии с количеством купленного товара. А члены потребительских кооперативов имеют право голоса, когда решаются вопросы политики кооператива, и получают дивиденды в соответствии с объемом своих покупок.

Мы ни в коем случае не утверждаем, что каждая компания должна стремиться к тому, чтобы ее клиенты превратились в партнеров, владельцев или совладельцев. Это скорее отражает отношение, которое разумные компании демонстрируют по отношению к тем, кто покупает их товары или услуги, и не имеет ничего общего с юридической стороной вопроса.

ИМЕЕТ ЛИ СМЫСЛ ПЫТАТЬСЯ СОХРАНИТЬ ВСЕХ КЛИЕНТОВ?

Сегодня принято говорить: «Клиенты у нас на первом месте». Стю Ленард, возглавляющий один из самых прибыльных супермаркетов в мире, постоянно внушает своим служащим два правила.

Правило № 1: Клиент всегда прав.

Правило № 2: Если клиент не прав, смотри правило номер один.

Если менеджер замечает недовольство покупателя, он сделает все, что в его силах, чтобы разобраться и устранить проблему. Потерянный клиент обходится магазину в \$50 тыс. упущенной прибыли. Средний покупатель тратит на бакалейно-гастрономические товары около \$100 в неделю, делает примерно 50 покупок в год и живет в одном районе около 10 лет ($100 \times 50 \times 10 = \$50\,000$).

Однако большинство компаний, признавая, что важны все клиенты, тем не менее некоторым из них отдают предпочтение. Ранее мы показали, что покупатели могут относиться к разным категориям в зависимости от времени, когда была сделана покупка, частоты и стоимости покупок. Компании нередко считают, что наибольший доход им приносят те клиенты, которые делают самые крупные покупки; соответственно, наименьший доход приходится на долю тех, кто тратит мало. Однако подумайте вот о чем: самые крупные покупатели получают самые крупные скидки, требуют особого внимания и высочайшего качества обслуживания.

Существуют данные о том, что клиенты, делающие покупки среднего размера, нередко приносят компании гораздо больше прибыли, чем те, которые тратят большие суммы.

Следовательно, компании должны оценивать доход от каждого покупателя. Учитывая предоставление различных скидок, бесплатных услуг и т.д., компании в настоящее время начинают применять принцип оценки прибыли, основанный на конкретных результатах операций, для определения настоящей стоимости услуг, оказанных каждому покупателю. А это, в свою очередь, дает возможность точно определить, какую прибыль приносит компании тот или иной клиент.

Как только такие данные получены, можно распределить покупателей по принципу «кто приносит больше прибыли». Специалисты чаще всего упоминают правило 20/80: 20% самых выгодных клиентов приносят 80% всей прибыли компании. Недавно формулировка этого старого правила была несколько изменена и теперь звучит так: 20/80/30, т.е. 30% самых невыгодных клиентов снижают потенциальную прибыль компании вдвое¹¹. Иными словами, большинство предприятий теряют деньги из-за определенного процента невыгодных покупателей. Например, банки сообщают, что они терпят убытки из-за 40% мелких вкладчиков.

Что делать компании с теми клиентами, которые не приносят ей прибыли? Кое-кто скажет: «Пошлите их к черту. Пусть отправляются к конкурентам и приносят убытки им». Более разумные руководители зададут вопрос: «А как мы можем превратить такого клиента в покупателя, который будет приносить нам прибыль?»

Существует несколько путей достижения этого. Компания, например, может потребовать, чтобы такие клиенты покупали больше, делали более серьезные заказы, отказались от каких-либо услуг или больше платили. Недавно банки увеличили процент, взимаемый в случае изъятия депозитов или если на депозитном счете лежит незначительная сумма денег.

Все ли клиенты стоят того, чтобы компания за них сражалась? Разумеется нет. Те, кого не удастся превратить в клиентов, приносящих солидную прибыль, никому не нужны.

ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

Маркетинг определяется как наука и искусство нахождения, сохранения и расширения выгодной клиентуры. Сегодня компании главное

внимание уделяют не столько нахождению клиентов, сколько проблемам их удержания и развития отношений. По мере того как многие компании осваивают искусство сохранения клиентов, становится все труднее находить и переманивать покупателей. Такое положение вещей заставляет все большее число компаний совершенствовать мастерство создания отряда преданных клиентов.

Вот несколько вопросов, над которыми следует подумать.

1. Как сформировать целеуказания на потенциальных покупателей? Лежит ли решение данного вопроса исключительно на торговых представителях или компания должна взять на себя задачу эффективного отбора и оценки самых выгодных потенциальных клиентов?
2. Проходят ли торговые агенты подготовку в соответствии с формулами AIDA (внимание, интерес, желание, действие), SPIN (ситуация, проблема, значение, отдача) или с использованием каких-либо других методов? Считаете ли вы необходимым внедрение новых подходов к проблемам сбыта с целью более эффективного обслуживания клиентов?
3. Проводится ли в вашей компании анализ средних затрат по приобретению новых клиентов (ЗПК) и сравниваете ли вы полученные цифры с данными о прибыли, которые ваша компания получит от новых клиентов? В каком виде проводится такой анализ? Какие могут быть предприняты меры для снижения первого и увеличения второго показателя?
4. Кем является для вас покупатель — участником сделки, клиентом, сторонником, членом вашего коллектива или партнером? В состоянии ли вы превратить всех перспективных клиентов в партнеров — или по крайней мере помочь им подняться на более высокую ступень лестницы? Поощряете ли вы тех из своих клиентов, которые всячески рекомендуют вашу компанию?
5. Разработаны ли у вас программы поощрения сотрудников, предлагающих клиентам ряд дополнительных товаров или

усовершенствованные услуги и товары? Каким образом можно улучшить эти программы?

6. Изучаете ли вы уровень прибыли, которую приносят вашей компании отдельные клиенты? Какой процент ваших клиентов совсем не приносит прибыли? Как вы решаете эту проблему? Что следует делать в таких ситуациях?

СОЗДАНИЕ И ПРЕДЛОЖЕНИЕ БОЛЬШЕЙ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ ЦЕННОСТИ

Наш бизнес — это цены.

Э. Ренси, президент и генеральный директор McDonald's

Добейтесь того, чтобы небольшое количество умных людей за короткое время обеспечивали покупателей большим количеством ценностей.

Дж. Томсон

Если бы потребители только приобретали товары и не обращали никакого внимания на обслуживание и прочие вещи, а все товары одной категории были бы одинаковыми, тогда все рынки были бы ценовыми рынками. В таком случае компаниям пришлось бы признать цены, установленные рынком. В выигрыше оказались бы те, у кого меньше издержки.

Конечно же, такие рынки тоже существуют. Инвестор, желающий купить акции IBM, не заплатит даже на цент больше одному продавцу, если у другого они стоят дешевле. Такие рынки называются товарными. Мы нередко слышим, как компании, торгующие бензином, производственные корпорации, крупные химические концерны, сталелитейные предприятия заявляют, что «цена — это все».

Но если дело обстоит таким образом, нам придется объяснить некоторые отклонения от нормы.

- Почему Фрэнк Пердью получает на 10% больше за своих цыплят?
- Почему Evian получает на 10% больше за свою бутилированную воду?
- Почему Starbuck's получает на 20% больше за чашечку своего кофе?
- Почему Morton's получает на 10% больше за свою соль?

Люди нередко предпочитают одну торговую марку другой. Поскольку они известны, покупатель знает, чего ждать от той или иной из них. Все знают, что цыпленок Фрэнка Пердью будет мягким, вода Evian — чистой, кофе Starbuck's — свежим и вкусным. Торговые марки — больше, чем сам товар; марка — это единство услуг, ценности и обещаний, которые дает клиенту продавец.

Сегодня, во времена гиперконкуренции, компании сражаются за дифференциацию своих предложений. Карл Сьюэлл в далласском отделении компании Cadillac не просто торгует машинами; он продает отличное обслуживание и обещает клиентам помощь в оптимальном использовании приобретенного автомобиля. В случае необходимости с офисом компании можно связаться круглосуточно, а кроме того, каждая услуга сопровождается бесплатной мойкой машины. Иными словами, он превратил товар в товар «с подкреплением» (с комплексом дополнительных услуг и выгод, которые получает покупатель). Сегодня умный специалист по маркетингу продает не просто свою продукцию, а выгодный клиенту комплекс товаров и услуг. Потребителю предлагается не стоимость покупки, а стоимость использования.

Существует три способа сделать свой товар более привлекательным, чем тот, который предлагает покупателю конкурент:

- снизить цену;
- помочь покупателю уменьшить другие затраты;
- придать своей продукции дополнительные желаемые качества.

Давайте поподробнее рассмотрим каждый из них с тем, чтобы выбрать наиболее эффективную стратегию в конкурентной борьбе.

ПОБЕДА БЛАГОДАРЯ БОЛЕЕ НИЗКИМ ЦЕНАМ

Майкл Портер в своей книге «Конкурентная стратегия» заявил, что «лидерство в ценах» является одной из трех стратегий, которые помогают компании добиться победы над конкурентами. Японцы завоевали

несколько рынков именно благодаря тому, что занимали лидирующее положение в ценах. Американская компания Texas Instruments также успешно применяет эту стратегию, используя «ценообразование на основе кривой опыта»: на чипы и другие компоненты машин устанавливаются более низкие цены, чем у конкурентов, и таким образом достигается лидерство по объемам продаж. А это, в свою очередь, приводит к тому, что снижаются издержки за счет роста масштаба и «кривой опыта». В результате компания может позволить себе еще больше снижать цены. Тем временем ее конкуренты, у которых ниже объем продаж и меньше объем продукции, вынуждены повышать цены на продукцию, которая нередко рассматривается как «товарный ширпотреб». Эта теория отлично работает, хотя в ней и имеется определенная доля риска¹.

*Компании, одерживающие верх благодаря
агрессивному ценообразованию*

Агрессивное ценообразование чаще всего используется фирмами с низкими издержками. Кроме того, оно предполагает опыт, размах деятельности, удачное местоположение, жесткий контроль цен или умелое ведение переговоров с поставщиками и дистрибьюторами. Рассмотрим четыре компании, которым удалось завоевать значительные доли рынка благодаря тому, что они предложили своим клиентам низкие цены за свои товары и услуги.

SOUTHWEST AIRLINES. Поняв, что высокие цены на билеты удерживают многих людей от того, чтобы путешествовать часто и на короткие расстояния, основатели Southwest Airlines открыли недорогие маршруты между городами, расположенными в одном регионе. Низкие цены стали результатом экономии в других областях. Southwest не пользовалась услугами агентов и, таким образом, сэкономила 10% комиссионных. Southwest не предлагала клиентам ланч, и, следовательно, самолеты компании тратили меньше времени на взлет и посадку, чем самолеты, которые брали на борт продукты. Кроме того, в этом случае для обслуживания полета требовалось гораздо меньше персонала. Southwest продавала билеты без указания номера места, ускоряя посадку пассажиров. Такая стратегия привела к тому, что компания предоставляла своим клиентам «меньше услуг за гораздо меньшую сумму денег». А пассажиры предпочитали экономию сомнительному ланчу. Southwest нанимала на работу людей, которые отличались особенно доброжелательным отношением к пассажирам. Сторонники этой компании гово-

рят, что на самом деле Southwest предлагает «больше, а вовсе не меньше услуг за гораздо меньшую сумму денег».

СОМРАQ. Компания Compaq решительнее остальных следовала политике снижения цен. И в результате заняла первое место по показателю «доля рынка» на рынке персональных компьютеров. Не принося в жертву качество, Compaq стала лидером в области нововведений. Компания пошла на снижение коэффициента доходности в обмен на повышение товарооборота. Однако недавно Compaq пришлось столкнуться с конкуренцией со стороны более дешевых фирм, занимающихся прямым маркетингом, таких как Dell и Gateway, которые не оплачивают услуги посредников. Dell снизила цены на 12% за счет продажи компьютеров вместе с программным обеспечением. Compaq же должна заранее спрогнозировать спрос, затем отправить партию товара в розничную торговлю — в результате возникает риск увеличения уровня запасов и даже устаревания компьютеров. В настоящий момент Compaq разрабатывает новые пути борьбы с компаниями, занимающимися прямым маркетингом, причем надо заметить, что и сама она время от времени прибегает к этому виду продаж. Возможно, Compaq придется принимать решение — сохранить ли политику более высоких цен за счет оплаты услуг посредников или полностью перейти на прямой маркетинг².

WAL-MART. Сегодня Wal-Mart является крупнейшим в мире предприятием розничной торговли. Сэм Уолтон создал свою розничную империю, основываясь на нескольких принципах, среди которых не последнее место занимают такие: «Мы гарантируем, что вы останетесь довольны» и «Каждый день низкие цены». В Wal-Mart самые низкие цены, ниже, чем у его конкурента Kmart, и намного ниже, чем у Sears и других крупных предприятий розничной торговли. Это явилось результатом нескольких факторов: жесткая система заключения торговых сделок с поставщиками; расположение магазинов в районах, где недвижимость стоит дешево; конкурентная борьба между представителями городского управления, старающимися привлечь Wal-Mart в свой район (руководство компании поддерживает эту борьбу и дает согласие тем из них, кто предлагает более высокие субсидии); великолепная информационная система, позволяющая соответствующим отделениям тщательно контролировать и учитывать товарно-материальные запасы. Wal-Mart пользуется тем, что его цены самые низкие, и утверждает, что конкуренты не в состоянии победить ком-

панию, по крайней мере в данном вопросе. Если потребителю нужно сделать покупку, он идет в Wal-Mart. В отличие от первых магазинов, торговавших со скидками, которые располагались в простых зданиях со скромной мебелью, Wal-Mart славится своими великолепными торговыми площадями с роскошными витринами, где выставлены товары известных торговых марок. Посетителей встречают доброжелательные продавцы, которые никогда не возражают, если клиент вдруг решил вернуть покупку.

TOYS 'R' US И ДРУГИЕ МАГАЗИНЫ, специализирующиеся на товарах одной категории (category killers). Category killers — это магазины, предлагающие самый широкий ассортимент внутри данной категории товара, да еще по самым низким ценам. Toys 'R' Us стала первой компанией этого разряда и сегодня на ее долю приходится около 40% всех игрушек, продаваемых в Соединенных Штатах. Toys 'R' Us пользуется таким влиянием в своей области, что ни один производитель не выпустит на рынок игрушку, не показав ее предварительно руководству компании. Toys 'R' Us часто настаивает на внесении изменений во внешний вид или устройство, требует организации солидной рекламной кампании и ставит множество других условий, прежде чем согласится выставить новую игрушку на полках своих магазинов. Точно так же ведут себя и другие компании, которые можно отнести к разряду category killers, — OfficeMax, Home Depot и Sportmart.

*Предложение более низкой цены покупателям,
которые готовы отказаться от некоторых услуг*

Когда клиенты требуют снижения цены, можно предложить им отказаться от определенного набора услуг, входящих в стоимость товара, — например, от бесплатной доставки, бесплатной установки и бесплатной консультации. Таким образом, компания увеличивает потенциальную экономию в зависимости от количества услуг, от которых отказывается покупатель. Однако компания должна уменьшать цену на сумму, не превышающую экономию на издержках. Так, если компания обычно тратит \$100 на доставку, она может предложить покупателю снизить стоимость товара на \$80. Таким образом, она получит \$20 компенсации.

Недостатки стратегии снижения цен

Компании с низкими издержками находятся в гораздо более выгодном положении, если речь идет о снижении цен — хотя они тоже имеют

возможность назначать более высокие цены, вкладывать деньги в свою продукцию и улучшение обслуживания. Но основной вопрос звучит так: «Сколько времени продержится на своем пьедестале в век жесточайшей конкуренции фирма с низкими издержками?» Такая компания могла начать операции в Соединенных Штатах, а затем, чтобы снизить издержки, перевести бизнес на Тайвань. По мере того как жизнь на Тайване становится все дороже, фирма постепенно перебирается в Малайзию. Затем выясняется, что товары, производимые в Китае и Индии, дешевле тех, которыми торгует американская компания. Или на рынке появляется фирма-конкурент из Центральной Европы. Другая страна, твердо решившая развивать свою промышленность, субсидирует новую фирму, устанавливая на ее продукцию цены ниже тех, которые предлагает наша компания. Совершенно очевидно, что длительное время сохранять лидирующее положение компании с наименьшими издержками — дело непростое. А кроме того, одержать верх над конкурентами таким путем удастся далеко не всегда.

ПОМОЩЬ ПОКУПАТЕЛЮ В СНИЖЕНИИ СОВОКУПНЫХ ЗАТРАТ

Существует два способа помочь покупателю снизить затраты. Во-первых, согласитесь с покупателем, что цена товара в вашей компании действительно высока, а затем объясните ему, что в конечном итоге общая величина его затрат будет ниже. Во-вторых, посоветуйте клиенту, как он может снизить совокупные расходы. Давайте рассмотрим оба варианта.

Как показать клиенту, что общая величина его затрат будет ниже, несмотря на высокую цену товара

Caterpillar отлично умеет назначать высокие цены на свою продукцию и при этом ловко доказывает потребителю, что в конечном итоге он потратит меньше. Строительная компания, возможно, захочет купить большой трактор и станет выбирать между продукцией Caterpillar и Komatsu. Komatsu называет цену \$45 тыс., а Caterpillar утверждает, что его продукция стоит \$50 тыс. Торговый агент Caterpillar предоставит покупателю все данные в пользу того, что ему следует приобрести трактор именно у них. В подтверждение каждого своего довода он называет сумму, которую строительная компания сэкономит, если будет иметь дело с Caterpillar.

180	Часть II	Тактический маркетинг
Оборудование Caterpillar реже ломается		\$3000
Механики Caterpillar в состоянии быстрее устранить поломку		\$2000
Оборудование Caterpillar служит на два года дольше, чем оборудование конкурирующей фирмы		\$4000
Оборудование Caterpillar стоит дороже на рынке подержанных товаров		\$2000
Общая экономия при покупке оборудования компании Caterpillar		\$11 000

Торговый агент, продемонстрировав покупателю, что трактор Caterpillar на самом деле стоит на \$11 тыс. дороже трактора Komatsu, заявляет, что компания при этом берет всего на \$5 тыс. больше.

Otis Elevator владеет 80% рынка лифтового оборудования в Индии, однако продолжает назначать на свою продукцию цену выше, чем у конкурентов. Причина вот в чем: рабочие Otis прибывают на место поломки в течение часа после вызова. Владельцы лифтов готовы платить гораздо больше, чтобы избежать аварий, длительного ремонта и не иметь дела с рассерженными клиентами.

Некоторые компании, выпускающие достаточно дорогую продукцию, предлагают покупателям: «Разделим прибыль и разделим риск». Одна консалтинговая фирма была настолько уверена в том, что в состоянии помочь клиенту сэкономить миллион долларов в год, что предложила: в случае неудачного поворота дела они готовы отказаться от платы за свои услуги. Другая фирма, производящая медицинское оборудование, пообещала не менять цены в течение трех лет. В этом случае она выиграла бы, если бы цены на эту продукцию упали, и проиграла, если бы они поползли вверх.

Но даже когда клиента удается убедить в том, что в будущем он только выиграет, заплатив сегодня больше, некоторые агенты по закупкам все равно приобретают товар у более дешевой компании, потому что нередко находятся в жестких рамках и могут истратить лишь определенную сумму. Кроме того, как правило, за поломки и ремонт оборудования отвечает не их отдел.

Активная помощь клиенту в снижении совокупных затрат

Некоторые компании назначают на свой товар более высокую цену, однако показывают клиенту, каким образом он может снизить другие затраты. Lincoln Electric, производитель сварочного оборудования и вспомогательных материалов, является ярким тому примером. Пред-

положим, General Motors (GM) нуждается в новом сварочном оборудовании и вспомогательных материалах. Lincoln называет свою цену — \$400 тыс. GM обращается к конкурентам Lincoln, а те говорят — 350 тысяч. Предположим, GM решит иметь дело с Lincoln, но попросит представителей компании снизить цену до уровня конкурирующей фирмы. Lincoln, скорее всего, откажется — на том основании, что его оборудование, материалы и обслуживание лучше тех, что предлагают конкуренты. Если договориться не удастся, Lincoln делает следующее заявление: компания гарантирует, что сможет помочь GM сэкономить разницу в цене, равняющуюся \$50 тыс. Их представитель предложит GM условную ценовую скидку размером в \$50 тыс. в случае, если компания не сможет отыскать способ снизить затраты GM на эту сумму. Поскольку GM нечего терять, компания подписывает контракт с Lincoln на \$400 тыс.

Далее Lincoln отправляет на завод GM группу высококлассных специалистов с заданием выяснить, как там проводятся сварочные работы. Обычно специалисты находят несколько способов помочь GM сэкономить гораздо больше, чем \$50 тыс. Когда GM сообщают, каким образом компания может сохранить как минимум \$50 тыс., все — GM и Lincoln — остаются довольны. Lincoln даже может продемонстрировать GM возможности дополнительной экономии — чтобы показать, какой она хороший партнер. Впрочем, Lincoln, скорее всего, захочет оставить при себе некоторые из предложений по экономии средств, ведь компания намеревается и дальше вести дела с GM.

Как помочь клиентам экономить деньги? Компания Corning обеспечивает своих инженеров-сбытовиков множеством идей, которые дают клиентам компании возможность экономить средства. Сегодня Corning устраивает для других компаний платные семинары на тему экономии денег клиента. Самое главное — научиться думать, как клиент, решивший купить тот или иной товар или услугу. А кроме того, использовать тактику тщательного исследования организации закупки товара, инвентаризации, производства и администрирования с целью выявления путей снижения издержек на предприятии клиента. Ниже мы подробно рассмотрим все эти вопросы.

КАК ПОМОЧЬ КЛИЕНТУ СНИЗИТЬ ИЗДЕРЖКИ ПО ЗАКУПКЕ ТОВАРА

Как правило, клиенты, которые вынуждены часто закупать товар, сталкиваются с огромным объемом бумажной работы. Поставщик в состоянии облегчить жизнь клиенту, предоставив ему компьютерную программу и электронную связь. McKesson, корпорация-мультимиллионер,

занимающаяся оптовой торговлей фармацевтической продукцией, снабжает своих клиентов техническим и программным обеспечением с целью облегчения процесса закупки фармацевтической продукции и снижения затрат. Программа Omnilink автоматически проводит проверку правильности данных относительно количества товара, цен, предела пополнения и рекомендаций по торговым маркам, чтобы страховые компании и государственные агентства вовремя получали весь необходимый объем информации.

Точно так же агенты бюро путешествий заметно выиграли благодаря существованию электронной системы предварительного заказа авиабилетов компании American Airlines — SABRE. Без SABRE, чтобы получить необходимую информацию о наличии билетов, агентам приходилось звонить в разные авиакомпании. Система SABRE экономит деньги и время. Роберт Л. Грэндел, возглавляющий American Airlines, однажды сказал, что если ему придется выбирать, то он скорее продаст American Airlines, чем SABRE, поскольку эта система приносит больше прибыли.

КАК ПОМОЧЬ КЛИЕНТУ СНИЗИТЬ ЗАТРАТЫ ПО ХРАНЕНИЮ ТОВАРА

В прежние времена поставщики старались максимально загрузить клиента товаром по двум причинам. Во-первых, чтобы предотвратить образование дефицита. Во-вторых, чтобы вынудить клиента покупать товар только марки поставщика. Однако сегодня покупателей больше всего занимают проблемы снижения всех издержек, включая и стоимость хранения большого запаса товара. Решить эту проблему можно по крайней мере тремя разными способами.

ПОСТАВКИ «ТОЧНО ВОВРЕМЯ». Поставщик отгружает клиентам меньшее количество товара, но с более короткими промежутками времени. Например, 7-Eleven, сеть продовольственных магазинов в Японии, торгующих и товарами повседневного спроса, не делает больших запасов товара из-за нехватки складских помещений. Каждый магазин сообщает в головной офис данные о количестве и ассортименте проданного в определенный период времени товара. Со складов 7-Eleven в торговые точки три раза в день отправляется тот товар, который может понадобиться в ближайшее время. Информация о том, какой товар, в какое время и в каком районе пользуется спросом, получена после тщательно проведенного исследования.

Levi Strauss пользуется такой же системой поставок, когда речь идет о голубых джинсах, выпускаемых фирмой. Каждый вечер Levi

Strauss получает от Sears и других крупных розничных торговцев данные о количестве, размерах и фасонах проданных джинсов. Тем же вечером компания посылает по электронной почте заказ своему крупнейшему поставщику хлопчатобумажных тканей Milliken. В заказе указывается, сколько материала необходимо отправить на фабрики, производящие джинсы. Milliken загружает необходимое количество материала в машины, которые уже через несколько часов доставляют ткань на фабрики, где та превращается в джинсы. Тем временем DuPont получает уведомление о том, сколько волокна требуется Milliken для производства хлопчатобумажных тканей. Вот таким образом и обеспечивается движение продукции. Целью компаний является «движение», а не «хранение». И все это ради сокращения расходов на инвентаризацию и хранение товара.

General Electric прибегает к методу поставок «точно вовремя», когда речь идет о торговле крупногабаритным оборудованием. Агенты по продаже имеют при себе образцы, принимают заказы и по электронной почте пересылают их на завод GE, на котором нужное оборудование производится, а затем отправляется заказчику или дилеру. Результат — более низкие издержки на хранение и инвентаризацию товара и довольные дилеры.

КОНСИГНАЦИЯ. Поставщики могут снизить затраты на хранение, продавая товар по консигнации. Посредник платит за товар только тогда, когда он продан.

УПРАВЛЕНИЕ ЗАПАСАМИ ЧЕРЕЗ АУТСОРСИНГ. Поставщик может предложить клиенту управление запасами. Корпорация Baxter Healthcare обнаружила, что во многих больницах учет запасов ведется крайне плохо и нередко возникает ситуация, когда чего-то оказывается слишком много, а чего-то, наоборот, не хватает. Baxter взяла на себя управление запасами Массачусетской больницы и снизила их уровень на 80%, что привело к экономии 20% средств. Больницы только выигрывают, когда получают то, что им необходимо, по более низким ценам. А Baxter, в свою очередь, выиграла от того, что стала посредником между больницей и другими поставщиками.

КАК ПОМОЧЬ КЛИЕНТУ СНИЗИТЬ ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ ИЗДЕРЖКИ

Компании могут оправдать более высокие цены на свой товар, продемонстрировав покупателю пути снижения производственных издержек. Мы видели, как Lincoln Electric показала покупателю сварочного оборудования возможности более эффективного его использования.

Вот несколько примеров, иллюстрирующих, как поставщик может помочь своему клиенту снизить производственные издержки:

- помощь клиенту в увеличении дохода;
- помощь клиенту в снижении затрат на исправление брака и нереализуемые отходы;
- помощь клиенту в снижении затрат на основных и вспомогательных рабочих;
- помощь клиенту в снижении аварийных затрат;
- помощь клиенту в снижении затрат на электроэнергию.

Например, компания предоставляет своему заказчику оборудование, которое заменит некоторое количество основных рабочих. Или компания-поставщик выпускает товар высшего качества, экономя средства покупателя на стоимости приемочного контроля. Поставщик должен разбираться в тонкостях производства своего клиента, чтобы быть в состоянии увидеть возможности снижения издержек.

КАК ПОМОЧЬ КЛИЕНТУ СНИЗИТЬ УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РАСХОДЫ

Клиенты нередко сталкиваются с проблемой высоких расходов на административные нужды. Например, покупатель не понимает, каким образом составлен счет-фактура. Ему следует позвонить в бухгалтерию и выяснить все, что его интересует. Или клиент недоволен тем, что товар доставлен не вовремя. Поставщик должен сделать все возможное, чтобы устранить причину его недовольства. В компаниях Procter & Gamble и General Electric имеются специальные центры, работающие круглосуточно и без выходных, куда клиенты могут позвонить, чтобы пожаловаться на недостатки обслуживания, внести предложения или задать интересующие их вопросы. Поставщик, который доступен для своего покупателя, имеет больше шансов завоевать его уважение и лояльность.

ПОБЕДА ЗА СЧЕТ ПРЕДЛОЖЕНИЯ КЛИЕНТУ ДОПОЛНИТЕЛЬНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ

Компании могут «подсластить» свои предложения клиенту не только за счет снижения цен или советов по уменьшению издержек. Некоторые компании, чтобы завоевать клиентов, предлагают им целый комплекс преимуществ, например:

- выполнение индивидуальных заказов;
- более высокий уровень комфортности;
- быстроту обслуживания;
- дополнительное и/или более качественное обслуживание;
- обучение, подготовку и консультации;
- дополнительные гарантии;
- техническое и программное обеспечение;
- членство в клубе.

Выполнение индивидуальных заказов

Некоторые компании применяют политику «близких отношений с клиентом», когда могут осуществить подгонку своего товара под требования заказчика. В войне с McDonald's компания Burger King выдвинула такой лозунг: «Пусть будет по-вашему», имея в виду, что готова изменить свои стандартные предложения в соответствии со вкусами клиента. С другой стороны, сеть ресторанов McDonald's хотела, чтобы все было «как пожелает McDonald's». Burger King предложила посетителям заказать варианты стандартных блюд и посмотреть, кто обслужит их быстрее и качественнее.

Некоторые компании регулярно видоизменяют свою продукцию в соответствии с предпочтениями того или иного покупателя. Химическая компания, специализирующаяся на выпуске определенных химикатов, отправляет заказчику конкретную затребованную им продукцию. Компания, производящая упаковочные машины, будет проектировать оборудование в соответствии с нуждами клиента. Boeing будет выпускать свои Boeing-747 с такими характеристиками и уровнем комфортности, что перед ними не устоит ни одна авиакомпания.

Недавно некоторые фирмы перешли к политике массового приспособления товара к индивидуальным нуждам потребителя³, т.е. к выпуску на массовой основе товаров и услуг, удовлетворяющих индивидуальные нужды потребителя. Благодаря гибкой системе производства и наличию компьютерных баз данных компании могут предложить единственный в своем роде образец сотням, тысячам или даже миллионам покупателей. Вот несколько примеров.

ЖЕНСКИЕ КУПАЛЬНЫЕ КОСТЮМЫ. Производитель купальных принадлежностей из Мэриленда Suited for Sun установил в нескольких магазинах розничной торговли компьютерную систему с видеокameraми, которая позволяет без проблем конструировать индивидуальные образцы купальников для заказчиц.

ДЖИНСЫ. Продавцы в магазинах компании Levi's снимают мерки с клиентов, подгоняют джинсы под необходимые размеры и доставляют их заказчику в двухдневный срок. Стоимость такой услуги — цена джинсов плюс \$15. Клиент может купить еще одну пару джинсов, не выходя из дома. Ему больше не нужно идти в магазин.

ВЕЛОСИПЕДЫ. National Bicycle Industrial Company в Японии производит велосипеды по индивидуальным заказам клиентов, приспособивая их к требованиям и особенностям телосложения покупателя. Заводы компании в состоянии выпустить 11 231 862 варианта 18 стандартных моделей 199 цветов.

МУЗЫКАЛЬНЫЕ ЗАПИСИ ПО ИНДИВИДУАЛЬНЫМ ЗАКАЗАМ. Personics дает возможность своим покупателям получить аудиозаписи по их вкусу, им лишь нужно выбрать из более чем 5 тыс. песен те, что им по душе.

СЕЯЛКИ. John Deere's Moline из штата Иллинойс выпускает сеялки, которые могут быть модифицированы (2 млн вариантов) в соответствии с нуждами потребителя. Сеялки производятся по одной штуке с использованием одной технологической линии.

МЕДИКАМЕНТЫ. Becton-Dickinson, крупный поставщик медикаментов, предлагает своим клиентам — больницам большой выбор возможностей: выполнение этикеток по индивидуальным заказам, поставки медикаментов в упаковке или без, индивидуальный контроль качества, программное обеспечение и бухгалтерские услуги.

Компании могут предложить клиентам не только выполнение индивидуальных заказов на товары и услуги. Иногда они приспособивают для нужд клиента и свою коммуникационную сеть. Мы уже рассказывали вам о том, что Mars посылает поздравительные открытки котам: «Дорогой Феликс. Поздравляем тебя с твоим вторым днем рождения. Прилагаем к нашему письму специальные купоны на пищу, необходимую в твоём возрасте». Семья, в которой живет кот Феликс, удивлена и обрадована таким вниманием со стороны компании Mars и теперь будет отдавать предпочтение кошачьему корму этой фирмы.

Более высокий уровень комфортности

Продавец имеет гораздо больше шансов привлечь покупателей и удовлетворить их требования, если с ним легко связаться для того, чтобы посмотреть товар и сделать заказ. И потому продавцы стремятся к широкому охвату рынка, приглашают клиентов в демонстрационные залы, распространяют каталоги и нередко имеют собственный сайт

в Интернете. Недавно компания BMW открыла на своем интернет-сайте новый раздел: потенциальный клиент может сконструировать свой собственный автомобиль, узнать, когда он будет готов, и даже заплатить за него.

Одним из аспектов комфортности является время работы, в течение которого покупатель может связаться с продавцом, — чем больше, тем лучше. Раньше банки работали с девяти утра до трех часов дня и были закрыты по выходным. Кроме того, они придерживались «правила 3-6-3»: взять деньги под три процента, дать ссуду под шесть и прибыть на поле для гольфа к трем. Сегодня одним из самых перспективных банков Англии является First Direct, чьи клиенты имеют возможность совершать банковские операции по телефону все семь дней недели круглосуточно. То же самое можно сказать и о компаниях, торгующих персональными компьютерами, таких как Dell и Gateway.

Даже когда компания не переходит на режим «7/24», ее рабочий день может продолжаться дольше, чем у конкурентов. Магазины, принадлежащие огромной книготорговой корпорации Barnes & Noble, работают с 9.00 до 23.00 без выходных. Покупатели приходят полистать книги, выпить чашечку кофе, послушать писателей и встретиться с друзьями. Книжные магазины стали культурными центрами.

Важность обеспечения покупателя высоким уровнем комфортности иллюстрируется широким распространением продовольственных магазинов самообслуживания с более высокими ценами и ограниченным ассортиментом, имеющих удлинённый рабочий день. Магазины 7-Eleven получили свое название благодаря тому, что они открыты с 7.00 до 23.00. Таким образом, покупатели могут купить молоко, напитки, кондитерские изделия и прочие продукты, когда им удобно.

Быстрота обслуживания

Некоторые компании прославились скоростью своего обслуживания, и с ними имеют дело те потребители, которые предпочитают быстрое обслуживание. Банк Wells Fargo повесил в своих филиалах следующее объявление: «Пять минут или \$5». Руководство банка обещает внести пять долларов на банковский счет клиента, если он проведет в очереди более пяти минут. Сеть предприятий быстрого питания развивается в соответствии с принципом: «Достаточно вкусный и относительно недорогой обед за максимально короткое время». Заведения Minute Man в Европе предлагают быстро починить обувь, сделать запасные ключи и еще множество других услуг. Сегодня фотопленку проявляют за час, а некоторые мастерские утверждают, что справятся с этой задачей за

тридцать минут. Pearle Vision готова сделать вам новые очки за час. Можно заказать и получить новый матрас в компании Dial-a-Mattress или новую кровать от компании Beds-to-Go за несколько часов.

Компании, действующие на рынке услуг, могут завоевать известность, предлагая своим клиентам быстрое обслуживание. Citibank пользуется особыми компьютерными программами, благодаря которым способен дать ответ клиенту, желающему получить заем под залог имущества, через 15 минут после получения запроса. В прошлом эта процедура занимала целый месяц. Progressive Insurance отправляет на место происшествия Ford Explorer, оборудованный компьютером, модемом, принтером и факсом, чтобы оценить степень понесенного клиентом ущерба, выписать чек и организовать доставку другого автомобиля, на котором клиент будет ездить во время ремонта его машины. Немецкая компания Krone — мировой лидер в производстве машин, наклеивающих этикетки на бутылки, — славится тем, что едва ли не быстрее всех в мире может устранить поломку. Герман Кронседер говорит:

Около 250 специалистов, занимающихся обслуживанием и установкой оборудования, путешествуют по всему свету, выполняя заказы, которые поступают в нашу компанию. Иногда они не бывают дома по несколько недель или месяцев... На сервере хранятся данные на каждую из 20 тыс. машин. Эти данные можно за полминуты получить в любом из подразделений, расположенных по всему миру; они немедленно поступают на станки с программным управлением, которые тут же приступают к производству необходимых деталей... Элементы, заказанные до 7 часов утра, обычно уже днем отправляются на грузовике во франкфуртский аэропорт, а вечером на борту грузового самолета доставляются в страну, где в них возникла необходимость. Далее служащий дочерней компании встречает самолет и груз, чтобы организовать прохождение таможни с минимальными задержками⁴.

Дополнительное и/или более качественное обслуживание

Различий между сферой производства и сферой услуг не так много, как принято считать. В конечном итоге все сводится именно к сфере услуг. Во-первых, клиент, приобретающий товар, на самом деле покупает услуги, которые этот товар ему предлагает. Машина — это средство передвижения; кусок мыла обеспечивает своего владельца возможностью вымыть руки; учебник дает знания и информацию.

Во-вторых, многие производители вынуждены продавать клиентам не только товар, но и определенные услуги, с ним связанные. Caterpillar обещает отремонтировать свое оборудование за 24 часа, в каком бы уголке света оно ни находилось. В действительности 60% своей прибыли Caterpillar получает от продажи запасных частей и услуг.

В-третьих, в компаниях-производителях работает большой штат обслуживающего персонала: ученые, дизайнеры, инженеры, исследователи рынка, бухгалтеры, специалисты по транспортным перевозкам, старшие менеджеры, менеджеры среднего звена и т.п. В автомобильной компании больше работников обслуживания, чем производства.

Итак, мы выяснили, что все компании работают в сфере услуг. Теперь возникает следующий вопрос: каким образом руководство той или иной компании может определить структуру и качество услуг, чтобы добиться лидирующего положения в своей области деятельности? Некоторые компании становятся легендарными благодаря первоклассному качеству своих услуг. (И точно так же некоторые славятся отвратительным обслуживанием.) Много говорят о гостиницах Four Season Hotels и универмагах Nordstrom, но мы предложим в качестве примера другие компании.

USAA Insurance — одна из самых высокоприбыльных страховых компаний Америки. Она продает страховку и банковские услуги только военным и их семьям и не имеет агентов, которые ходят по домам. Страховки продаются с использованием телемаркетинга. *USAA* располагает подробнейшей информацией о каждом своем клиенте. Когда клиент звонит (круглосуточно, в любой день недели), компьютерная программа мгновенно распознает номер телефона, и на экране появляются все его данные. Служащий компании даже может спросить, как поживает тот или иной член его семьи, купил ли сын машину и т.п., чем, естественно, приятно удивит клиента. Специалист по телемаркетингу со знанием дела ответит на все вопросы и назовет стоимость страховки, которая заметно ниже, чем у фирмы-конкурента. Клиенты *USAA* считают, что эта компания предоставляет самые лучшие услуги в сфере страхования.

Универмаг Saks. *Saks* предоставляет своим клиентам высококачественное индивидуальное обслуживание. Покупательница договаривается о встрече по телефону. Затем она приезжает в магазин, входит в торговый зал, в котором стоят диваны. Ей тут же предложат напитки, а через несколько минут появится продавец с образцами одежды. Или *Saks* отправляет образцы одежды клиентке на дом. Если на какой-то день назначена распродажа товара, клиентка получит специальное уведомле-

ние. Если распродажа происходит после того, как она сделала покупку, она имеет право на возмещение. Обычно раз в год Saks посылает подарки тем из своих клиентов, кто тратит на покупки в универмаге определенную сумму денег. Все эти услуги привели к тому, что у Saks сейчас целая армия постоянных клиентов, которые приобретают одежду только в этом магазине.

Бразильская страховая компания Amil Health Insurance возникла по инициативе четырех врачей. Сегодня это не только ведущая страховая компания Бразилии; ежемесячно объем ее операций в Аргентине увеличивается на 18%, к тому же она начинает захватывать Остин, Техас и Лас-Вегас (штат Невада). Amil считает себя «компанией здоровья», а не компанией, страхующей от болезней. Принцип ее деятельности — полная забота о клиентах. Естественно, если страховая компания помогает клиентам сохранить здоровье, они меньше обращаются к врачам, а следовательно, компания получает больше прибыли. Amil добилась потрясающего уровня обслуживания клиентов, которые очень довольны работой компании.

- В Amil можно позвонить круглосуточно и получить по телефону медицинский совет. Компания готова отвечать на вопросы даже тех, кто не является ее клиентом. В результате Amil, естественно, получает новых клиентов, которые принимают решение поменять свою страховую компанию. Телефонный номер Amil известен в Бразилии всем и включается во все рекламные объявления.
- Amil отправляет машины «скорой помощи» на все спортивные соревнования и оказывает первую помощь всем нуждающимся, независимо от того, является ли пострадавший клиентом компании. Стоящая у стадиона машина «скорой помощи» — это тоже реклама компании. Машина сконструирована таким образом, что в случае необходимости может быть превращена в небольшую операционную.
- Amil владеет вертолетами и нередко отправляет их за своими клиентами в труднодоступные районы.
- За дополнительную плату — \$25 в месяц — Amil покрывает расходы своих клиентов, если они попадают в больницу за границей и нуждаются в операции.
- Amil владеет сетью аптек, которые продают клиентам компании лекарства со скидкой 50%.
- Amil создала базу данных, где все клиенты классифицированы по заболеваниям и тенденциям их развития (курение, сердечно-сосудистые

заболевания, рак груди и т.п.), и всячески способствует тому, чтобы клиенты компании принимали участие в специальных образовательных программах, призванных помочь им улучшить здоровье.

- Хотя услуги Amil стоят больше, чем других страховых компаний, люди с радостью становятся ее клиентами, поскольку им нравится уровень обслуживания и внимание персонала.

СЕМИНАРЫ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ, КОТОРЫЕ ПРОВОДИТ КОМПАНИЯ HSM

Вот еще одна бразильская компания, продающая услуги. Руководство компании приглашает гуру менеджмента (таких как Питер Друкер, Том Питерс, Элвин Тоффлер) в Бразилию и Аргентину. Выступая в роли спонсора, HSM устраивает самые знаменитые и самые высококлассные семинары по менеджменту в мире. Компании известны имена практически всех представителей среднего и крупного бизнеса в стране, и она собирает от 800 до 1200 менеджеров, которые платят \$700, чтобы принять участие в однодневном семинаре. В день семинара происходит следующее.

- На улицах, ведущих к месту проведения семинара, развешены яркие плакаты, приветствующие гостей; в конце дня, когда машины начинают разъезжаться, появляются другие плакаты — с благодарностью всем, кто присутствовал на семинаре.
- В вестибюле помещения, где проводится мероприятие, устраивается множество выставок и собираются спонсоры, благодаря чему возникает особая атмосфера праздника.
- Гости семинара имеют право бесплатно звонить по всем местным номерам и сделать один бесплатный междугородний звонок.
- HSM сделала стулья более удобными, положив на сиденья дополнительные подушки.
- Гостям семинара предлагаются рабочие блокноты с учетом того, какой рукой пишет данный гость — правой или левой. К каждому блокноту прилагается ручка и специальный маленький блокнотик.
- Опоздавшие участники семинара получают распечатку с кратким изложением выступления лектора, которое они пропустили.
- Во время перерыва на экране появляются котировки валют, поскольку гостей интересуют флуктуации покупательной силы национальных валют.
- После ланча, перед возобновлением работы семинара, гостей в течение двадцати минут развлекает знаменитый комедийный актер.

- Каждый участник получает бесплатную страховку на день работы семинара. Кроме того, HSM заключает с Amil договор о том, чтобы возле здания, где проводится семинар, в течение дня стояла машина «скорой помощи» — на случай, если кто-нибудь из гостей заболит.
- По окончании работы участники семинара получают подарок по выбору — для мужчины или женщины.

В дополнение, по инициативе HSM менеджеры, принявшие участие в шести и более семинарах, становятся членами клуба и получают дополнительные привилегии: их встречают как самых почетных гостей, они получают записную книжку с золотым тиснением, монографию лектора с автографом, приглашение на специальный съезд, проводимый раз в год, 10%-ную скидку в ряде магазинов, по почте им рассылают статьи по интересующей их тематике, а также дается право бесплатного участия в каждом одиннадцатом семинаре.

Ни у кого не остается сомнений в том, что HSM является компанией, которая организует семинары, максимально удовлетворяющие ее клиентов. Лекторы, принимавшие участие в семинарах компании HSM, особо подчеркивают высокий уровень организации и проведения мероприятий. Их селят в роскошных апартаментах, встречают и провожают в аэропорт, оказывают помощь в подготовке к семинару, они получают право бесплатных международных звонков и вообще считаются самыми почетными гостями HSM, имеющими право на всевозможные привилегии.

Обучение, подготовка и консультации для клиентов

Компании, во главе которых стоят умные руководители и менеджеры, помогают своим клиентам получить максимум пользы от предложений компании. Прежде всего, они стараются разобраться, как работает предприятие их клиента. Нередко возникают ситуации, когда они лучше самого клиента понимают, что ему нужно. Это происходит потому, что они имеют дело с аналогичными компаниями. GE Plastics отправляет специальные бригады, в задачу которых входит помочь клиентам использовать «товарный» продукт и даже показать, что следует делать, чтобы снизить его потребление. Staples обучает своих клиентов покупать канцелярские товары и устанавливает у них электронные программы для заказа всего необходимого. Ceridian объясняет, что необходимо делать для более эффективного использования компьютерных программ составления платежных ведомостей. Otis Elevator предлагает

систему дистанционного контроля за работой лифтов для быстрого реагирования в случае возникновения проблем⁵.

Одним из рыночных преимуществ компании IBM в области производства является экстенсивная система занятий с клиентами, приобретающими мощные компьютеры. В прежние времена клиенты нуждались в серьезной помощи и обучении работе с компьютерами. Позже в отделах, занимающихся обработкой данных, появились свои специалисты, и нужда в подобной услуге IBM стала не столь острой. Сегодня компания предлагает своим клиентам помощь в экономичном управлении такими отделами.

Компания, которая предлагает более эффективные услуги в обучении и тренировке клиентов, как правило, получает более высокие прибыли. Citibank стремится к тому, чтобы ее сотрудники чувствовали себя бизнес-консультантами, а не просто служащими кредитного отдела. Вместо того чтобы просто сказать «да» или «нет» клиентам, обращающимся за кредитом, служащий Citibank может дать ему совет, что следует делать, чтобы увеличить доходность предприятия и таким образом благодаря займу получить более высокую прибыль. Citibank нанимает на работу специалистов, получивших серьезное коммерческое образование, а не просто тех, кто изучал банковское дело.

Дополнительные гарантии

Компании, чья продукция пользуется большей популярностью, чем продукция конкурентов, должны привлекать к этому внимание клиентов, предлагая им особые гарантии⁶. Hampton Inn, стремительно развивающаяся сеть мотелей, объясняет свой успех тем, что предлагает клиентам гарантированное высококачественное обслуживание. Например, если клиент недоволен уровнем услуг, с него не берут плату за проживание. Ему нужно только сказать — после ночи, проведенной в мотеле, — что его что-то не удовлетворяет: матрас слишком мягкий, в комнате слишком шумно и т.п. Таким образом, если бы качество данной сети гостиниц находилось на низком уровне, Hampton обанкротилась бы. Однако служащие демонстрируют исключительную заботу о клиенте, и уровень услуг чрезвычайно высок. Среди прочего служащие Hampton получают процент от той суммы, что остается в фонде, отведенном на покрытие убытков, которые компания терпит, если клиент не платит за проживание. Следовательно, они заинтересованы в том, чтобы клиенты были довольны. По данным Hampton Inn, процент постояльцев, не удовлетворенных обслуживанием и не заплативших за проживание, настолько мал, что его нельзя сравнивать с количеством желающих воспользоваться услугами компании.

ВВВК, компания, занимающаяся борьбой с насекомыми, берет за свои услуги в пять раз больше, чем конкуренты. Причина заключается в высокой надежности услуг. Когда служащие компании выезжают на вызов в ресторан, гостиницу или какое-нибудь учреждение с целью уничтожения вредных насекомых, они дают следующие гарантии.

- Если компания не справится с проблемой, она выплатит клиенту сумму, которую берут за аналогичные услуги другие фирмы.
- Если городские власти потребуют закрытия данного учреждения, компания оплатит все расходы.
- Она заплатит за моральный урон клиенту, пострадавшему от насекомых, которых компания не смогла уничтожить.

Отели и рестораны вынуждены нанимать таких экспертов в своем деле, как ВВВК, и платить им большие деньги, потому что в противном случае они потеряют гораздо больше.

Saturn, новая компания по производству автомобилей (филиал General Motors), предоставляет своим покупателям гарантии, которые автомобильные концерны до сих пор никогда не предлагали. Если клиент недоволен качеством машины, он может вернуть ее в течение тридцати дней и получить назад свои деньги! В условиях жесткой конкуренции Saturn развивается намного быстрее, чем другие автомобильные компании, не в последнюю очередь благодаря гарантиям и другим видам услуг, предлагаемых компанией. Saturn стал так популярен, что, когда он отмечал свою пятую годовщину в Спринг-Хилле, штат Теннесси, на праздник съехалось 44 тыс. владельцев автомобилей, а не 2 тыс., как ожидало руководство компании.

Программное и техническое обеспечение

Компания построит более надежные отношения со своими клиентами, предлагая им полезные инструменты для успешного развития дела. Federal Express обеспечивает солидных клиентов инструментом под названием Powership, состоящим из компьютера, принтера и программного обеспечения. Благодаря Powership можно печатать наклейки, отправлять и находить посылки, рассчитывать стоимость услуг и предъявлять своим клиентам счета к оплате. McKesson, фирма, занимающаяся оптовой торговлей медикаментами, обеспечивает аптеки компьютерами и программами для ускорения и облегчения процесса заказа необходимых препаратов.

Преимущества, которые дает членство в клубе

Вы можете завоевать, сохранить и улучшить отношения со своими клиентами, если будете поощрять их за то, что они являются вашими по-

купателями. Например, существует программа «клиент, часто пользующийся услугами авиакомпаний» или объединение типа HOG (Harley Owners Group), которое предоставляет целый ряд преимуществ владельцам мотоциклов Harley.

Существует четыре типа программ, обеспечивающих клиентам членство в полюбившейся им компании.

УРОВЕНЬ 1: ПРОГРАММА ПОощРЕНИЯ ПОКУПАТЕЛЕЙ, ЧАСТО ПОЛЬЗУЮЩИХСЯ УСЛУГАМИ КОМПАНИИ

В 60-х годах была очень популярна такая практика: в супермаркетах и других магазинах клиентам давали марки S&N пропорционально сумме, потраченной на покупки. Покупатели наклеивали марки в маленькие книжечки, которые затем обменивали на призы. Когда слишком большое количество магазинов стало раздавать такие марки, владельцы взбунтовались, и программа умерла.

В 80-х годах American Airlines ввела свою «Программу преимуществ», дававшую очки, которые можно было использовать для получения бесплатного билета на самолет или приобретения другого, более дорогого. Поскольку данная программа стала чрезвычайно популярной, многие предпочитали летать самолетами авиакомпании American Airlines, и другие авиакомпании также ввели свои собственные программы поощрения клиентов. Вскоре люди стали участвовать в программах нескольких авиакомпаний и накапливать очки в той, которая им нравилась больше. В результате не срабатывал фактор верности какой-то одной компании. Тем не менее некоторые авиакомпании предлагают более высокий уровень обслуживания и, следовательно, привлекают больше клиентов.

Начали открывать собственные программы поощрения клиентов и другие торгующие услугами фирмы — сначала компании по прокату автомобилей, затем отели, а в недавнее время к ним присоединились и супермаркеты. На более высоком уровне спонсоры различных программ приглашают других спонсоров: пассажиры American Airlines получают купоны на обслуживание со скидкой, если они пользуются услугами фирмы по прокату автомобилей Hertz или отеля Hilton.

Компании конкурируют между собой, расширяя ассортимент привилегий для своих клиентов. Например, отель Sheraton спонсирует клуб ITT Sheraton Club International Gold, членство в котором дает набор определенных преимуществ. Становясь членом клуба за \$50 в год, клиент автоматически получает номер более высокой категории, возможность в последний день проживания оставаться в отеле до 4 часов дня, бонусы и самые разнообразные скидки. Платиновая карточка American

Express, за которую владелец платит \$300 в год, дает следующие преимущества: медицинская помощь в дороге, круглосуточные консультации адвоката, дополнительные услуги в ведущих отелях, доступ в VIP-залы аэропортов, страховка на случай утери багажа и возможность получить по чеку \$10 тыс. наличными.

Несколько лет назад Tesco, один из крупнейших супермаркетов Великобритании, запустил в обращение национальную «карточку верности», которая называется Clubcard. Сегодня ее владельцами являются более 6 млн британских потребителей. Подойдя к кассе, держатель карточки вставляет ее в считывающее устройство и получает дополнительные очки в случае, если стоимость покупки превышает установленный минимум. Каждый квартал очки суммируются, и покупатель получает по почте контрольный талон на скидку. Являясь клиентом Tesco и обладателем Clubcard, потребитель экономит один процент от стоимости всех покупок. Tesco считает, что ему удалось не только обойти своего главного конкурента Sainsbury по величине доли рынка, но и создать разветвленную потребительскую базу данных. Tesco рассылает рекламные брошюры и купоны на скидку покупателям, приобретающим товары определенных категорий. В Sainsbury долгое время противились введению своей собственной карточки, однако складывается впечатление, что ситуация должна измениться.

Superquinn, крупнейшая сеть супермаркетов в Дублине, владеет 70% местного рынка. Во главе компании стоит Фергал Квинн, который славится своим творческим подходом к вопросам работы с потребителем. Постоянные клиенты Superquinn также имеют членские карточки. В магазинах компании клиентов ждет несколько «сюрпризов».

- При входе дети получают воздушный шарик и могут возить по всему магазину миниатюрную тележку для покупок. Также в каждом магазине имеется детский центр, где родители могут оставить ребенка на то время, пока они будут делать покупки.
- Клиенты магазина могут стать членами клуба Superclub (такowymi являются две трети жителей Дублина). Член клуба получает одно очко за каждый истраченный английский фунт. Кроме того, покупатели имеют право на дополнительную скидку в определенные дни или время дня. Члены клуба получают по почте 64-страничный каталог, где рекламируются подарки, игрушки, товары для дома и т.п.; в продажу такой каталог не поступает. Раз в неделю для владельцев карточек проводится лотерея. Каждый раз, когда кто-то выигрывает, в магазине загорается красная лампочка.

Членов клуба приглашают на разнообразные мероприятия, которые проводятся компанией, например на дегустацию вина, сыра и прочих продуктов.

- Как только владелец карточки Superclub вставляет ее в считывающее устройство у кассы, на экране появляются его данные, и кассир поздравляется с ним, называя по имени, а в день рождения (эта дата также указана в карточке) клиент получает именной торт и поздравления.
- Каждый раз, когда клиент сообщает об обнаруженных недостатках в обслуживании (например, о плохой упаковке или помятой банке), он получает 200 очков. Таким образом, покупатели становятся «общественными инспекторами по качеству».
- Quinn сотрудничает с 18 корпоративными спонсорами (Техасо, National Irish Bank, UCI Cinemas и т.д.), в учреждениях которых также используются клубные карточки SuperQuinn.

Некоторые компании создали интересные призовые программы для постоянных клиентов. Австралийская компания Ono-matic обеспечивает своих покупателей стиральным порошком по принципу постоянного пополнения запаса. Клиент набирает очки, за которые затем получает призы, а набрав определенное количество очков, получает в подарок от компании стиральную машину. General Motors выпустила свою собственную кредитную карточку, теперь клиент может набирать очки и имеет право на солидную скидку при покупке машины в компании General Motors.

Однако далеко не все считают, что система поощрения постоянных покупателей является эффективным способом привлечения клиентов. Противники данной концепции утверждают, что, когда конкуренты предлагают разные системы поощрения, потребителям становится труднее отдать предпочтение той или иной фирме. По мере предложения все новых и новых привилегий участников соревнования становится слишком много. Кроме того, подобные программы нередко привлекают покупателей, для которых существенное значение имеет стоимость товара, а таких клиентов сохранить практически невозможно. И, наконец, данные схемы не компенсируют предложение товаров и услуг низкого качества. Опасность заключается в том, что компании (внедрив ту или иную систему поощрения) принимают своих постоянных покупателей как некую данность и оказываются не в состоянии предоставить им высокий и постоянно прогрессирующий уровень услуг.

УРОВЕНЬ 2: ЧЛЕНСТВО В КЛУБЕ, ДАЮЩЕЕ КОМПЛЕКС ПРИВИЛЕГИЙ

Многие программы поощрения называют «клубными программами», но на самом деле ограничиваются предложением очков за покупки. Другие разрабатывают разветвленные системы членских программ, обещающих значительные привилегии. Вот некоторые примеры.

Harley-Davidson. Покупатели мотоциклов Harley-Davidson получают право на бесплатное членство в Harley Owners Group (HOG) в течение года. Каждый желающий может возобновить свое членство в клубе за \$40 в год или стать пожизненным членом за \$350. 360 тыс. членов клуба — от рабочих до миллионеров — получают следующие привилегии:

- дополненную новыми данными брошюру, где содержится информация о привилегиях и поощрениях для членов клуба;
- выходящий раз в два месяца журнал на 40 страницах *Hog Tales*;
- бесплатные экземпляры посвященного мотоциклам журнала *The Enthusiast*;
- специальную булавку и повязку;
- туристический справочник HOG;
- возможность участия в программе поощрения по количеству пройденных миль, включающей 12 уровней;
- возможность участия в соревновании по основам туризма;
- членство в программе Fly & Ride, включающей возможность взять мотоцикл напрокат в любой точке мира;
- приглашения на проводимые в данном регионе ежемесячные встречи, совместные заезды и различные благотворительные мероприятия;
- ежемесячный журнал, в котором публикуются интересные сведения о владельцах продукции Harley, а также рекомендации по содержанию мотоцикла;
- более низкие ставки страхования жизни.

Неудивительно, что Harley-Davidson удалось создать «общину фирменной марки» — группу потребителей, которые любят продукцию Harley и с удовольствием встречаются друг с другом. Для удовлетворения потребностей данной общины компания расширила свое поле деятельности, и теперь под ее маркой производятся кожаные куртки, очки и сигареты.

Другие компании тоже идут по пути создания таких сообществ. Apple Computer имеет множество лояльных клиентов, которые регулярно встречаются и обмениваются информацией. Автомобильный концерн Saturn создал сообщество своей марки. BMW и Porsche часто устраивают праздничные встречи владельцев своих автомобилей. Lexus разработал целый комплекс «удовольствий для клиентов». Владельцев автомобилей этой марки в Сиднее, отправляющихся на спектакли знаменитого оперного театра, встречает представитель компании, который занимается парковкой автомобиля и предлагает алкогольные напитки. А тем, кто приезжает на «мерседесах», приходится самим парковать свои машины и покупать напитки. Владельцы «лексуса» в Германии каждый год получают в подарок бутылку лучшего французского вина и приглашение на знаменитый фестиваль в Зальцбурге.

Клуб Shiseido. Японская компания Shiseido, одна из ведущих фирм по производству косметики, спонсирует клуб Shiseido, членами которого в настоящий момент являются 10 млн японских женщин. За \$30 в год члены клуба получают:

- ежемесячный журнал для женщин;
- скидки в некоторых магазинах, отелях, а также на спектакли в некоторых театрах;
- приглашение на специальные программы вроде презентаций и концертов;
- специальную кредитную карточку Visa, которая выдается только членам клуба.

Nintendo. Эта японская компания, производящая видеоигры, приняла в свой клуб около 2 млн членов. За \$16 в год они получают ежемесячный журнал *Nintendo Power* и консультации «советника по играм», у которого дети и взрослые могут по телефону получить ответ на любой вопрос по поводу той или иной игры.

Lladro, испанский производитель изящных фарфоровых статуэток, спонсирует «Общество коллекционеров». За \$35 в год члены общества получают бесплатную подписку на ежеквартальный журнал, декоративную тарелку из неглазурованного фарфора, возможность бесплатно выставить предметы из личной коллекции в музее Lladro в Нью-Йорке и право на участие в проводимых только для членов клуба экскурсиях на предприятия компании и посещение семьи Лладро в Валенсии (Испания).

Компаниям, планирующим создание собственных клубных программ, необходимо как следует подумать о том, каким должно быть

минимальное количество членов, какие преимущества предложить своим клиентам, сколько это будет стоить компании, а также рассчитать размеры ежегодного взноса. Кроме того, необходимо представлять себе, каковы будут издержки, если вам придется закрыть программу. При хорошей организации клуб может стать могучим инструментом привлечения и сохранения клиентов; при плохой — принесет вам убытки и поставит в неловкое положение.

УРОВЕНЬ 3: ПРЕДЛОЖЕНИЕ VIP-ПРОГРАММЫ НАИБОЛЕЕ ВЫГОДНЫМ КЛИЕНТАМ

Разумеется, для компании важны все клиенты, однако некоторые все-таки важнее. И потому компании должны определить своих наиболее выгодных клиентов. Такие клиенты заслуживают того, чтобы с ними обращались, как с очень важными персонами.

Элитные универмаги, например Saks и Neiman Marcus, предлагают женщинам, которые сделали у них покупки на сумму, превышающую, скажем, \$3 тыс. в год, стать членами их клубов. Такие клиенты получают приглашения на специальные мероприятия, организуемые компаниями, и ежегодные подарки.

В Майами есть банк, который обслуживает представителей кубинской общины. Самые богатые клиенты банка не стоят в очереди, для них имеется отдельный вход и зал, где предлагают кофе, фрукты и индивидуальное обслуживание. Им рассылают приглашения на семинары и спортивные соревнования. Банк даже не требует, чтобы такой клиент приезжал лично. К нему на дом посылают служащих банка, которые и производят все необходимые операции.

УРОВЕНЬ 4: РАЗРАБОТКА СПЕЦИАЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ ДЛЯ КЛИЕНТОВ

Некоторые компании устраивают торжества в честь самых выгодных клиентов. Arthur Andersen организовала в нескольких городах конкурс «Лучший предприниматель года». Компания приглашает своих клиентов на ежегодный праздник, и, пока не объявлено имя победителя, никому не известно, кто им станет.

ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

Сегодня компании жалуются, что все больше становятся похожи на своих конкурентов, что им чрезвычайно трудно добиться различий

и сохранить их. Такое явление — закон мировой экономики, где царит гиперконкуренция и любое достижение и новшество мгновенно копируется остальными. Мы показали, что компания, которой не удалось отличаться на фоне конкурентов, которая не сумела продемонстрировать наличие творческой фантазии, не заинтересует покупателя. Можно снизить цены, помочь клиенту уменьшить другие издержки или предложить ему целый набор дополнительных преимуществ. Поскольку никакая программа не в состоянии приносить прибыль вечно, предприимчивые руководители компаний постоянно рассматривают новые возможности и делают своим клиентам предложения, которые могут их заинтересовать.

Вот несколько вопросов, которые вам следует обдумать.

1. Являются ли ваши цены более низкими, чем у ваших конкурентов? Если да, то пользуетесь ли вы этим преимуществом для дальнейшего снижения цен? Если нет, почему?
2. Помогаете ли вы (и как) своим клиентам снижать издержки по закупке и хранению товара, производству и администрированию? Видите ли вы возможности усовершенствовать вашу деятельность в данной области? Каким образом вы организуете подготовку инженеров и торговых агентов, в задачу которых входит отыскание возможностей экономии средств потребителя?
3. Как в вашей компании решаются вопросы, связанные с выполнением индивидуальных заказов? С более высоким уровнем комфортности? Быстротой обслуживания? Дополнительным и/или более качественным обслуживанием? Обучением, подготовкой и консультациями? Дополнительными гарантиями? Техническим и программным обеспечением? С преимуществами, которые дает членство в клубе? Можете ли вы добавить к существующим поощрительным программам еще одну или несколько для достижения преимущества перед конкурентами?

Узнайте стоимость написания на заказ студенческих и аспирантских работ
<http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml>

Вернуться в каталог учебников
<http://учебники.информ2000.рф/uchebniki.shtml>

ЧАСТЬ 3

АДМИНИ- СТРАТИВНЫЙ МАРКЕТИНГ

Узнайте стоимость написания на заказ студенческих и аспирантских работ
<http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml>

Вернуться в каталог учебников
<http://учебники.информ2000.рф/uchebniki.shtml>

ПЛАНИРОВАНИЕ И ОРГАНИЗАЦИЯ БОЛЕЕ ЭФФЕКТИВНОГО МАРКЕТИНГА

Мечты требуют стратегии, а стратегия — планирования.

Неизвестный автор

Вам нужны военные планы, а не рабочие.

Неизвестный автор

Отдел продаж — это еще не вся компания,
но всей компании стоит превратиться в отдел продаж.

Неизвестный автор

У нас нет отдела маркетинга; у нас есть отдел по работе с клиентом.
И у нас нет отдела по работе с персоналом;
у нас есть отдел по работе с человеком.

Х. Келлехер, глава Southwest Airlines

Стратегический и тактический маркетинг, рассмотренный в первых двух частях книги, может находиться на очень высоком уровне, однако компания все равно будет нести убытки, если в ней плохо поставлен административный маркетинг. Административный маркетинг подразумевает способность составлять и выполнять эффективные маркетинговые планы, включающие стратегические и тактические мероприятия.

ПЛАН МАРКЕТИНГА И ПРОЦЕСС ПЛАНИРОВАНИЯ

Кто-то сказал: «Если вы не умеете планировать, не сомневайтесь, вас ждет неудача». Планирование маркетинговых мероприятий — занятие не из приятных. На него уходит то время, которое вы могли бы потратить на активную деятельность. Один заведующий производством ма-

рочного товара как-то раз пожаловался: «На составление планов я трачу больше времени, чем на их реализацию». Джеймс Брайан Квинн заявил, что «большая часть корпоративного планирования... напоминает ритуальный танец дождя, никак не влияющий на погоду». Неужели в наше время все меняется так быстро, что планирование становится бессмысленным и чересчур самонадеянным?

И тем не менее мы должны планировать. Иногда сам процесс планирования может оказаться важнее полученного результата. Чтобы спланировать свою дальнейшую деятельность, менеджеры обязаны сначала хорошенько все обдумать. Им следует проанализировать то, что уже произошло, что происходит в настоящий момент и что может произойти. Они должны решить, какими будут их цели, и составить соглашение. Цели должны быть известны всем. Важно оценить, сколько времени потребуется для их достижения. Необходимо предусмотреть меры, которые нужно будет предпринять, если не удастся достичь целей. Таким образом, планирование является составной частью работы хорошего менеджера.

Рассмотрим три проблемы планирования.

- Какие типы планов маркетинга должна составлять компания?
- Что должно содержаться в плане маркетинга?
- Как оценить качество плана? Имеет ли смысл вкладывать в него запрашиваемые средства или он требует доработки?

КАКИЕ ТИПЫ ПЛАНОВ МАРКЕТИНГА ДОЛЖНА СОСТАВЛЯТЬ КОМПАНИЯ?

Компания должна готовить планы маркетинга для каждой из ведущих областей маркетинговой деятельности. Существует шесть типов планов маркетинга.

- *Планирование маркетинга марочных товаров.* Компаниям необходимо составлять планы маркетинга марочных товаров. Каждый менеджер марочных товаров, работающий в компании Procter & Gamble, ежегодно составляет стратегический и годовой планы маркетинга.
- *Планирование маркетинга товарной категории.* Прежде чем менеджеры марочных товаров подготовят свои планы по отдельным товарам, менеджеры категории данных товаров (в нашем случае мощных средств) предоставляют в их распоряжение предположе-

ния, прогнозы и цели, которые должны быть рассмотрены и учтены при планировании отдельных марочных товаров. После того как отдельные планы составлены и приняты, они объединяются в общий план маркетинга товарной категории.

- *Планирование маркетинга новых товаров.* Каждый новый товар или товарная марка требуют тщательного развития и составления плана выхода на рынок. Концепция товара должна быть определена, отточена и проверена — вместе с его следующими прототипами. Начало рекламной кампании требует очень тщательного планирования необходимых мероприятий.
- *Планирование сегмента рынка.* Если товар или товарная марка продаются в разных сегментах рынка, следует составлять собственный план для каждого отдельного сегмента. IBM торгует своей продукцией в разных сегментах рынка — банков, страховых компаний, отелей, авиакомпаний, — и каждый менеджер, отвечающий за отдельный сегмент, планирует, какой товар или услуги он может предложить своему сегменту.
- *Планирование географии рынка.* Планы маркетинга составляются для каждой отдельной страны, региона, города или даже городского района.
- *Планирование работы с клиентом.* Каждый руководитель группы по работе с клиентом подготавливает отдельные планы для работы с каждым выгодным клиентом.

В каждом случае требуется два плана — долгосрочный стратегический и годовой. Долгосрочный стратегический план составляется на определенный промежуток времени, например на 20 лет для коммунального обслуживания или три года для продукции предприятий высоких технологий. Стратегический план рассматривает силы, управляющие рынком, предлагает различные варианты развития компании и ее предположительного места на рынке в будущем, а также шаги, которые следует предпринять, чтобы добиться желаемого результата. Стратегический план обеспечивает содержание годового плана. Однако отделу менеджмента надлежит пересматривать и обновлять стратегический план.

Все эти планы должны быть синхронизированы. Они не могут быть составлены независимо друг от друга. Таким образом, менеджерам, отвечающим за тот или иной сегмент рынка, требуется информация по вопросам планирования выпуска продукции и географии рынка для того, чтобы они могли выработать стратегию для своих сегментов.

Вне всякого сомнения, правление компании может потратить на составление планов огромное количество времени. Поэтому необходимо иметь разумный и понятный образец планов, который заметно облегчит вам жизнь.

ЧТО ДОЛЖНО СОДЕРЖАТЬСЯ В ПЛАНЕ МАРКЕТИНГА?

Планы маркетинга должны быть простыми и содержать лишь необходимую информацию. Некоторые топ-менеджеры компаний требуют, чтобы план занимал всего одну страницу! Они хотят знать цель, стратегию и стоимость выполнения плана. Никому не нужна монография на 200 страниц, состоящая из колонок цифр, подробных рассуждений, диаграмм и рекламных предложений, которую никто не станет читать и которая устареет еще до того, как ее напечатают.

Каждый план маркетинга должен содержать следующие разделы.

- Анализ ситуации.
- Цели и задачи маркетинга.
- Стратегия маркетинга.
- План действий.
- Контроль.

Мы проиллюстрируем эти пункты с точки зрения планирования выпуска обычных или марочных товаров, хотя практически все из сказанного ниже может быть отнесено как к планированию сегмента рынка, так и к планированию географии рынка.

Анализ ситуации

Анализ ситуации включает четыре компонента:

- изложение текущей маркетинговой ситуации;
- SWOT-анализ (сильные стороны, слабые стороны, возможности и опасности (strengths, weaknesses, opportunities, threats));
- главные задачи и проблемы вашего производства;
- идеи на будущее.

ТЕКУЩАЯ МАРКЕТИНГОВАЯ СИТУАЦИЯ. Процесс планирования начинается с объективной оценки положения товара на рынке. Для этого необходимо изучить статистический отчет о продажах, например

за последние пять лет, знать долю рынка, цены, издержки, размеры прибыли и иметь данные о деятельности ваших конкурентов. Кроме того, следует изучить, какие силы являются движущими в данной маркетинговой среде.

SWOT-АНАЛИЗ. Здесь менеджер готовит два перечня: (1) сильные и слабые стороны, где он перечисляет главные достоинства и недостатки товара, а также (2) возможности и опасности, которые могут возникнуть для товара. В первом перечне описывает факторы, действующие внутри компании; во втором описывает силы, воздействующие на компанию извне. Пример списка сильных и слабых сторон показан в Приложении 9-1.

Менеджеру следует начинать с перечня возможностей и опасностей. Какие привлекательные возможности открываются перед фирмой? Если он не может найти ни одной, следует задать вопрос: что он в таком случае делает на посту менеджера? Не существует такого понятия, как освоенное изделие без возможностей дальнейшего развития; есть только менеджеры, лишённые воображения. Топ-менеджер одной компании требует, чтобы в каждом плане содержалось описание по крайней мере пяти серьёзных возможностей, обещающих высокую прибыль и высокую степень успеха.

Точно так же план должен содержать описание, скажем, пяти серьёзных опасностей, которые могут угрожать развитию товара. Самое худшее для компании — это стать жертвой опасности, не предусмотренной в плане. Список опасностей, составленный управляющим, говорит о его способности предвидеть будущие неприятности и быть к ним готовым.

Список возможностей и опасностей поможет определить, на какие проблемы, а также сильные стороны товара следует обратить внимание в первую очередь. Например, если конкуренты завели сайт в Интернете и продают через него свой товар, а ваша компания такого сайта еще не имеет, очевидно, что это ваш недостаток, который необходимо устранить как можно быстрее. Каждая компания, основываясь на анализе возможностей и опасностей, должна решать, какие сильные стороны ей следует продолжать укреплять и какие недостатки устранять, не теряя времени на пустые разговоры.

ГЛАВНЫЕ ЗАДАЧИ И ПРОБЛЕМЫ ПРОИЗВОДСТВА. Здесь управляющий анализирует основные задачи производства. Большинство топ-

ПРИЛОЖЕНИЕ 9 – 1

Типовой контрольный перечень для анализа слабых и сильных сторон продукта

	Исполнение				Значение			
	Главное Достоинство	Малое Достоинство	Нейтральное	Малые недостатки	Главные недостатки	Большое	Среднее	Несущест- венное
МАРКЕТИНГ								
1. Репутация компании								
2. Доля рынка								
3. Качество продукта								
4. Качество обслуживания								
5. Эффективность ценообразования								
6. Эффективность системы распределения								
7. Эффективность продвижения								
8. Эффективность работы торговых агентов								
9. Эффективность использования нововведений								
10. Географический охват								

ФИНАНСЫ

11. Издержки/доступность капитала _____
12. Денежный оборот _____
13. Финансовая устойчивость _____

ПРОИЗВОДСТВО

14. Возможности _____
15. Экономия, обусловленная ростом масштаба производства _____
16. Номинальная производительность _____
17. Способные, увлеченные сотрудники _____
18. Способность производить продукцию вовремя _____
19. Высокий технический уровень производства _____

ОРГАНИЗАЦИЯ

20. Способная администрация _____
21. Увлеченные работой служащие _____
22. Ориентация на предпринимательство _____
23. Гибкая/быстро реагирующая _____

Источник: Philip Kotler, Marketing Management, 9th ed. (Upper Saddle River, N.J.: Prentice-Hall, 1997), p. 83.

менеджеров хотят, чтобы управляющие предоставляли им подробный перечень проблем и альтернатив, стоящих перед компанией. В конце концов, их работа как раз и заключается в оказании помощи, когда в ней возникает необходимость. В Приложении 9-2 вы найдете пример списка проблем, стоящих перед компанией.

ИДЕИ НА БУДУЩЕЕ. Здесь менеджер соединяет основные идеи относительно будущего товара. Приложение 9-3 показывает такие идеи, описанные в плане одного управляющего.

Цели и задачи маркетинга

На данном этапе управляющий переходит от анализа к принятию решений. К чему должна стремиться компания, учитывая текущую ситуацию и прогнозы на будущее? Менеджер уделяет особое внимание двум компонентам в данном разделе своего плана:

- цели;
- задачи.

ЦЕЛИ. Менеджер должен представлять себе широкий диапазон целей, которые будут стоять перед компанией в ближайшее время. Среди них могут быть такие:

- расширение поля деятельности;
- увеличение доли рынка;
- увеличение удовлетворенности покупателя товаром.

Выбранные цели должны быть осуществимы и совместимы, иначе они не принесут никакой пользы при выработке стратегии.

ЗАДАЧИ. Если вы хотите, чтобы выделенные вами цели являлись аппаратом контроля и прогресса, их следует привести в соответствие с разумными задачами. Задача требует *констатации величины* и *даты исполнения*. Так, цель «увеличить долю рынка» может быть превращена в задачу, которая будет сформулирована следующим образом: «К концу данного финансового года доля рынка должна быть увеличена с 20 до 25%».

Менеджер должен учитывать задачи, поставленные администрацией. Например, корпорация намерена увеличить прибыль на собственный капитал с 10 до 12%, и после соответствующих подсчетов становится

ПРИЛОЖЕНИЕ 9-2

Проблемы, стоящие перед компанией

1. Цены нашего главного конкурента на 15% ниже наших. Как сократить разрыв?
 2. Наше текущее конкурентное преимущество исчезло. Какие новые конкурентные преимущества мы можем изучить и использовать? Скорость? Особенности? Гарантии?
 3. Наша клиентская база данных лучше, чем у конкурентов, но на ее поддержание требуются большие средства, к тому же мы используем ее не полностью. Как получить более высокие прибыли от использования базы данных?
 4. Дилеры требуют прибавки, в результате у нас останется очень мало свободных средств. Не пора ли отказаться от их услуг и работать с потребителем напрямую?
 5. Мы теряем клиентов. Что следует делать, чтобы покупатели были довольны нашими услугами и не уходили к конкурентам?
-

ПРИЛОЖЕНИЕ 9-3

Основные идеи, используемые при составлении бизнес-плана

1. Экономический климат останется приблизительно таким же. Уровень безработицы — 6%, инфляции — 2%. Реальная покупательная способность потребителя вырастет на 1%.
 2. Товарная единица на нашем рынке вырастет в этом году на 5%.
 3. Наша доля рынка, равняющаяся в настоящий момент 20%, может вырасти до 25%.
 4. Конкуренты снизят свои цены на 2%, и мы сделаем то же самое.
 5. Наш главный конкурент, скорее всего, запустит в действие программу поощрения покупателей по принципу частоты совершаемых покупок — первым в нашей сфере деятельности. У нас уже готов аналогичный план, который мы начнем реализовывать, как только конкурент запустит свою программу.
 6. В этом году не вступят в силу никакие новые законы, затрагивающие нашу отрасль.
-

ясно, что объем продаж должен вырасти на 10%, а прибыль — по меньшей мере на 6%.

Выбор стратегии

Теперь управляющий приступает к выработке стратегии, которая поможет в выполнении поставленных компанией задач. Стратегия может иметь шесть направлений.

- Целевой рынок.
- Основное позиционирование.
- Ценообразование.
- Итоговое ценностное предложение.
- Стратегия распределения.
- Коммуникационная стратегия.

ЦЕЛЕВОЙ РЫНОК (ЦР). Управляющие не всегда уделяют необходимое внимание определению целевого рынка. Еще можно встретить менеджеров, которые говорят, что их ЦР — это «все». Пожалуй, Coca-Cola имеет право так говорить, но даже и там не могут считать своими клиентами младенцев и должны признать, что определенные группы взрослого населения не пьют кока-колу. Вот другой пример: Sears, огромная компания, занимающаяся розничной торговлей, считала, что ее целевым рынком являются все, поскольку время от времени все приходят в магазины Sears. Однако существует большая разница в посещении магазинов Sears семьями рабочих и семьями высокооплачиваемых специалистов.

Определяя целевой рынок, менеджер должен различать первичный, вторичный и третичный его уровни. Первичный целевой рынок — это потребители, которые в высшей степени готовы, способны и хотят покупать. Самая сложная задача для компании — определить и выйти на первичный ЦР. Вторичный ЦР в состоянии покупать, но в меньшей степени готов и хочет это делать. Третичный ЦР не в состоянии покупать в настоящий момент, но его также следует иметь в виду, поскольку существует вероятность, что возможность сделать покупку появится.

Иногда компания чрезвычайно точно определяет свой целевой рынок, вплоть до имен потенциальных покупателей и реальных клиентов. Фирма Grohmann Engineering (Германия), производитель машин для сборки электронных приборов, составила список, насчитывающий тридцать компаний, которые она хотела бы сделать своими постоянными клиентами. Терпеливо преследуя поставленные цели, Grohmann сумела добиться того, что многие из них в конце концов стали ее клиентами.

В плане должна содержаться характеристика ЦР. В случае, когда речь идет о потребительских товарах, в описание необходимо включить демографические сведения (возраст, пол, доход, образование, район) и имеющие отношение к делу данные психологии (интересы, социальные установки, мнения). Кроме того, полезно определить предпочтения ЦР в отношении средств массовой информации, привычек, магазинов. Наконец, описание должно включать характеристику местности, в которой живут представители ЦР.

Когда речь идет о промышленном ЦР, в его описании должна содержаться характеристика области деятельности, размера компании, области применения продукта и территорий, на которых компания намеревается его распространять. Промышленный ЦР определяется понятиями мотивации совершения покупки (ценой, качеством, услугами). Кроме того, важно отметить, каким образом делаются закупки — централизованно или, наоборот, децентрализованно. Учитываются и прочие данные¹.

ОСНОВНОЕ ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ. Предложения компании должны основываться на главной идее или каком-нибудь определенном преимуществе. Volvo считает главным своим достоинством безопасность; IBM утверждает, что предлагает самые лучшие в своей сфере деятельности услуги. Другие компании могут сосредоточить все свое внимание на таких принципах, как обслуживание, надежность, долговечность товара, скорость, лучшее качество, которое клиент может получить за определенную сумму денег, самая низкая цена, престиж, дизайн, легкость в обращении.

И хотя, как правило, марка делает упор на каком-то одном преимуществе, некоторые компании объявляют, что их марочные товары обладают двумя или тремя преимуществами, которые вместе и делают их более привлекательными для потребителя.

ЦЕНООБРАЗОВАНИЕ. Стратегия фирмы также заключается в том, чтобы назначить адекватную цену за свой товар, обладающий определенными преимуществами перед остальными. Компания выбирает из следующих возможных принципов ценообразования: «больше за бо́льшую цену», «больше за ту же цену», «то же самое за меньшую цену», «меньше за намного меньшую цену», «больше за меньшую цену».

ПРЕДЛОЖЕНИЕ ИТОГОВОЙ ЦЕННОСТНОЙ ЗНАЧИМОСТИ. В плане необходимо указать совокупную стоимость товара. Потребитель должен по-

лучить убедительный ответ на свой вопрос: «А почему я должен покупать именно у вас?» Следовательно, в план следует включить описание основных и дополнительных преимуществ вашего товара, а также объяснение, почему, учитывая цену, ваше предложение наиболее привлекательно для клиента. Потребитель должен остаться максимально удовлетворен покупкой, а компания — получить максимальную прибыль.

СТРАТЕГИЯ РАСПРЕДЕЛЕНИЯ. В данном разделе описывается стратегия распределения, которую выбирает данная компания с целью завоевания целевого рынка. Рассматривая перспективу на следующие несколько лет, топ-менеджер банка может принять решение создать филиалы и установить дополнительные банковские автоматы или ввести новую услугу — обслуживание клиентов на дому (по телефону или с использованием компьютера).

КОММУНИКАЦИОННАЯ СТРАТЕГИЯ. Здесь менеджер определяет коммуникационную стратегию распространения своего товара. Иными словами, он решает, сколько денег следует вложить в рекламную кампанию, стимулирование сбыта, связи с общественностью, работу агентов по сбыту и прямой маркетинг. Какой должна быть стратегия в каждом отдельном случае? Например, что является целью рекламной кампании — создание имиджа фирмы или продажа определенного товара? Должна ли во втором случае реклама воздействовать на разум или чувства потребителя?

Управляющему следует рассмотреть план с точки зрения согласованности между выбранным целевым рынком, основными установками компании, ценообразованием, итоговой ценностной значимостью товара, стратегией распределения и коммуникационной стратегией.

План мероприятий

Далее менеджер переводит задачи и стратегии маркетинга в конкретные программы действий с учетом календарного времени. Все планы должны быть непосредственно связаны с деятельностью компании. Иными словами, необходимо установить сроки рекламной кампании, стимулирования сбыта, участия в промышленных выставках и начала продажи нового товара. В плане должно быть предусмотрено распределение обязанностей между отдельными служащими и организацию контроля. Следовательно, все, кто принимает участие в «игре»,

должны быть поставлены в известность относительно содержания плана и знать, когда и что следует делать.

Контроль

План включает описание механизма, который поможет компании выяснить, являются ли предусмотренные им действия эффективными с точки зрения выполнения поставленных задач. Как правило, в планах содержатся исходные данные для сравнительной ежемесячной или поквартальной оценки деятельности компании. Когда задачи не выполняются, менеджерам следует предпринять шаги по корректировке действий, стратегий, целевого рынка (рынков) или подзадач. Например, в последнем квартале менеджеры нередко отменяют запланированную рекламную кампанию, если фирма не получила плановую прибыль. В таком случае менеджер, скорее всего, придет к выводу, что реклама не дала нужных результатов и, следовательно, он может сэкономить средства компании и повысить текущую прибыль. Такая политика, разумеется, не может привести к долгосрочной оптимизации отдельных частей системы, однако она является распространенной практикой.

КАК ОЦЕНИТЬ КАЧЕСТВО ПЛАНА?

Каким образом компания может определить, вкладывать ли средства в данный план маркетинга или его следует переработать? Старшим менеджерам компании приходится рассматривать и принимать множество планов, представляемых различными отделами. Каким образом оценить план, составленный подчиненными, которые гораздо лучше, чем администраторы, разбираются в своей узкой области деятельности, и решить, какой план одобрить?

Чтобы облегчить себе задачу, управляющим прежде всего следует убедиться в том, что все планы составлены по одному образцу — тогда можно будет делать перекрестные ссылки. Хорошо, если для планирования в компании создано единое программное обеспечение.

Кроме того, старший менеджер может воспользоваться вопросами, указанными в Приложении 9-4. Если план не соответствует некоторым из перечисленных ниже требований, его необходимо отослать на доработку.

ПРИЛОЖЕНИЕ 9-4

Какие вопросы должен задать старший менеджер, чтобы правильно оценить план маркетинга

1. Содержится ли в плане описание новых блестящих возможностей? Учитываются ли основные опасности?
 2. Четко ли в плане определены сегменты целевого рынка и относительный потенциал товара?
 3. Будут ли клиенты в каждом целевом сегменте рассматривать наше предложение как самое привлекательное?
 4. Производит ли описание стратегий впечатление достаточно разумного? Правильно ли выбраны инструменты?
 5. Какова вероятность того, что план приведет к достижению поставленных целей?
 6. От чего менеджер готов отказаться, если мы дадим ему только 80% запрашиваемых средств?
 7. Что менеджер добавит, если мы дадим ему 120% запрашиваемых средств?
-

ОРГАНИЗАЦИЯ ЭФФЕКТИВНОГО МАРКЕТИНГА

Трудно поверить, что еще совсем недавно в компаниях не было отделов маркетинга. Разумеется, имелись отделы сбыта. Однако не было управляющих по товару, по товарной марке, руководителей групп по работе с клиентом, управляющих по сегменту рынка, управляющих службой клиентского сервиса и прочих специалистов, работающих в настоящее время в отделах маркетинга.

Дело в том, что маркетинг появился в качестве придатка к отделам сбыта. Торговые агенты нуждались в анализе рынка, и возникла потребность в исследователях рынка. Кроме того, торговым представителям компаний требовалась реклама — возникла нужда в менеджерах рекламы. Кому-то понадобилось придумать потрясающий способ стимулирования сбыта — появились управляющие службой стимулирования.

Но и тогда это были лишь единовременные задачи. Большая часть услуг по исследованию рынка, рекламе и стимулированию сбыта товара предоставлялась фирмами, занимающимися исследованиями рынка, рекламными агентствами или специалистами по сбыту.

Увеличение числа специалистов по маркетингу

Почему же отделы маркетинга стали развиваться так стремительно, что отделы сбыта в результате превратились в их придаток?

Если коротко, причина кроется в увеличении размеров и повышении сложности Большого Бизнеса. Возьмем, например, Procter & Gamble. Эта компания, производящая десятки наименований потребительских товаров — моющие средства, зубную пасту, косметику, кофе, ингредиенты для выпечки и т.д., — была вынуждена взять в штат управляющих по товару. Им поставили задачу — отслеживать движение товара на рынке.

Возьмем одну категорию товаров, предлагаемых потребителям компанией Procter & Gamble, — мыло. Была создана оригинальная торговая марка Ivory. Тут же возникла идея создания второй и третьей марки. Появилась необходимость в управляющем по торговой марке, в обязанности которого входил бы запуск на рынок и отслеживание продвижения каждой отдельной марки. Сегодня Procter & Gamble имеет девять товарных марок моющих средств, и у каждой из них — свой управляющий. В подчинении у каждого находится по меньшей мере два человека — помощник и заместитель. Иными словами, получается, что в отделе моющих средств компании Procter & Gamble работает двадцать семь человек.

Procter & Gamble продает свои моющие средства широкой сети розничных торговцев. Каждый крупный розничный торговец имеет для компании такое значение, что для него назначается специальный руководитель рабочей группы клиента, в задачу которого входит координация отношений с данным покупателем. Каждый руководитель рабочей группы клиента нуждается в помощи специалистов по логистике, финансовому делу, работе с клиентом. В результате возникает группа по обслуживанию клиента.

Однако моющие средства распространяются не только через супермаркеты, склады или розничные торговые предприятия; их покупают прачечные, больницы и рестораны. Как только возникает большой рынок, появляется необходимость в управляющем сегментом рынка. Итак, если существует шесть крупных рынков сбыта моющих средств, Procter & Gamble может взять в штат шестерых управляющих сегментами рынка и еще несколько человек им в помощь.

Продукция компании Procter & Gamble продается по всему миру. Следовательно, руководство компании назначает управляющих по той или иной стране. В их задачу входит следить за продвижением товара на рынке данной страны. Однако каждый такой менеджер должен пла-

нирывать свою деятельность с учетом того, что происходит в соседних странах. Для успешной деятельности в регионе, скажем в Западной Европе или Южной Америке, компании необходимо иметь регионального управляющего, перед которым отчитываются управляющие по странам.

Одной из самых распространенных марок шампуня, выпускаемого компанией Procter & Gamble, является Pert. Данная товарная марка имеет своего управляющего. Однако идентичный продукт появился и в других странах, но под другим названием — Vidal Sassoon во Франции и Rejoю в Японии. Следовательно, компании необходимо иметь менеджера по торговой марке Vidal Sassoon во Франции, который будет не только планировать жизненный цикл продукта, но и обдумывать возможность запуска других товаров под чрезвычайно уважаемым именем Vidal Sassoon. На самом деле такой специалист занимается продвижением не столько шампуня, сколько серии товаров под одной маркой. Его называют управляющим по достоинству марки.

Внутри одной страны, в особенности большой, можно обнаружить множество потребительских различий. Жители Калифорнии предпочитают более крепкий кофе и более острый томатный суп, чем жители Новой Англии. Компании назначают регионального управляющего для Калифорнии, учитывая, что данный штат больше некоторых стран. Кроме того, во многих крупных компаниях имеются управляющие рынком по этническим группам, потому что вкусы афроамериканцев, испанцев или азиатов могут отличаться от вкусов остального населения страны.

Часто случается так, что два и более продукта, относящихся к одной и той же категории, могут конкурировать друг с другом, и в результате один выходит из борьбы победителем. Для того чтобы поддерживать порядок внутри категории, назначаются управляющие категориями.

Основные принципы организации отдела маркетинга

Сегодня многие специалисты единодушно утверждают, что отделы маркетинга нуждаются в модернизации, если не в упрощении. Компаниям приходится иметь дело с определенным количеством щекотливых проблем.

Что следует делать, чтобы управляющие, которые отвечают за разные направления деятельности компании, принимали долгосрочные и правильные решения? Специалистов по маркетингу нередко критикуют за то, что их решения основаны на сегодняшних нуждах. Это не удивительно, потому что в обязанности всех маркетологов входит прогноз уровня продаж и в случае успеха они получают соответствующее

вознаграждение. Нередко управляющий по товарной марке, понимая, что предсказанный уровень продаж не будет достигнут, предпринимает ряд шагов, которые не служат долгосрочным интересам данной марки. Управляющий по товарной марке в последнем квартале финансового года может направить средства, отведенные на рекламу, на стимулирование сбыта, поскольку последний оказывает более заметное влияние на уровень продаж, если речь идет о ближней перспективе. Например, он снизит цены и отменит часть мероприятий по НИОКР и разработке новой упаковки товара — и все это в интересах увеличения прибыли в ближайший период времени. В результате покупатель может потерять интерес к марке, ее упаковка — устареть, а качество — снизиться.

К счастью, компании могут принимать ряд мер в противовес политике управляющих по товарной марке, направленной на достижение мгновенной прибыли. Работа такого менеджера должна оцениваться по нескольким параметрам, а не только по тому, какую прибыль приносит компании его деятельность. Следует уделять серьезное внимание тому, какие средства менеджер выделяет на НИОКР, исследование покупательского спроса и политики конкурентов. Некоторые компании требуют, чтобы управляющий по товарной марке ежегодно планировал мероприятия по изучению покупательского спроса и следил за тем, чтобы упаковка товара обновлялась каждые три года. Другим подходом к решению данной проблемы является увеличение срока работы управляющего с торговой маркой. Управляющий, который занимается товарной маркой всего два года, может извлечь из нее много полезного и создать о себе благоприятное мнение. Однако он будет развивать ее совсем иначе, если дать ему на это пять лет.

Кто должен обладать большей властью — управляющий по товару или по рынку? Многие компании продают несколько товаров на разных рынках; следовательно, они имеют в своем штате управляющих и по товару, и по рынку. Например, компания AT&T имеет управляющих по товару для сети, ожидания вызова, соединения и определения личности абонента; кроме того, в компании есть управляющие по рынку для жилых домов, предприятий малого и крупного бизнеса. В штате DuPont есть управляющие по товару, занимающиеся нейлоном, дакроном и орлоном; имеются также управляющие по рынку женской одежды, мужской одежды, товаров промышленного назначения и мебели.

Как правило, каждый управляющий по товару работает в тесном контакте с управляющим по рынку, на котором продается товар. Вместе они оценивают, какое количество товара может быть продано на

данном рынке по данной цене. Управляющий по товару затем изучает состояние дел на всех рынках компании и делает прогноз прибыли. Однако часто случается так, что управляющий по рынку позднее сообщает управляющему по товару, что его оценка рынка должна быть пересмотрена; например, конкурент снизил цену на свой товар. Если управляющий по товару отказывается снизить рыночную цену товара, уменьшается объем продажи; если же он снижает цену, падает коэффициент доходности. И в том, и в другом случае управляющий по товару не получит запланированную прибыль. Вопрос в том, каким образом разделить власть между управляющим по товару и управляющим по рынку, поскольку нередко их интересы сталкиваются.

По мнению автора, компания должна отдать всю полноту власти в руки управляющего по рынку. В конечном итоге фирма только выиграет, если постарается удовлетворить требования рынка. Каждая компания должна стремиться к тому, чтобы «овладеть» рынком. Товар, скорее, относится к категории снабжения, а потому управляющие по товару должны учитывать нужды рынка так, как это понимают управляющие по рынку. Во многих компаниях управляющие по рынку порой идут даже на то, что приобретают товар у других поставщиков, если их условия кажутся им более выгодными.

Это является частью матричного менеджмента, который возникает тогда, когда служащие отчитываются о своей работе более чем перед одним начальником. Примером может служить управляющий по рынку французского шампуня Vidal Sassoon, который должен следовать определенной стратегии, разработанной управляющим по товару (тот находится в головной компании в США), а также обязан учитывать требования управляющего по стране (в данном случае Франции), который может и не захотеть тратить столько сил на продвижение на рынок шампуня.

Следует ли компаниям менять товарные марки отдельных стран и регионов на международные? Многие международные монополии с удовольствием заменили бы товарные марки отдельных стран и регионов международными. Например, в Англии Mars называет свой Snickers другим именем — Marathon; а M&M's называются Tweets. По сути, продукт один и тот же, только у него другое имя и упаковка. Mars рискнул и заменил английские имена на американские. Компания вводила новое название медленно, чтобы потребитель знал об изменении. Переход на международные товарные марки имеет несколько преимуществ: экономятся средства на рекламу и упаковку; процесс производства и учета упрощается; корпоративный управляющий по торговой

марке может оказывать прямое влияние на развитие международной торговой марки.

Каким образом компания в состоянии оценить деятельность управляющих сегментом рынка? Как правило, работа такого управляющего оценивается по тому, насколько увеличилась доля рынка и прибыль, которую компания получает в данном сегменте. Однако эти два критерия иногда приходят в противоречие друг с другом. Управляющий отелем, отвечающий за увеличение количества симпозиумов и конференций, проводимых в отеле, часто способен добиться успеха, снизив цены; таким образом, увеличится доля рынка, зато упадет прибыль. Точно так же управляющий банком, отвечающий за проникновение банка на рынок, добьется успеха, вкладывая солидные средства в развитие рынка. Совершенно очевидно, что компании необходимо определить, какая цель является для нее приоритетной, тогда управляющий сегментом рынка будет знать, чему уделять внимание — развитию или прибыльности. Компания может добавить дополнительные критерии, например посоветует управляющему сделать упор на сохранении клиентов или стремлении удовлетворить их.

Как создать надежную сеть, соединяющую товар, сбыт и услуги? Многие клиенты жалуются, что торговый агент дал им определенные обещания, а оперативные органы эти обещания не выполняют. Торговый агент вполне мог преувеличить возможности компании; управляющий по товару вполне мог преувеличить доступность товара для агента; или отдел, занимающийся распределением товара, вполне мог не справиться со своими обязанностями. Какой бы ни оказалась причина, компании грозит потеря ценного клиента. Фрэнк В. Сеспедес из Гарвардской школы бизнеса недавно опубликовал работу под названием «Объединение рынка: интегрирование товара, сбыта и услуг», в которой доказывает необходимость такого интегрирования и перечисляет различные методы достижения поставленной задачи с целью создания более тесной взаимосвязи между этими тремя важными факторами работы с клиентом².

Как создать более плодотворные отношения между маркетингом и другими областями деятельности компании, такими как НИОКР, закупки, производство и финансы? Каждое структурное подразделение компании действует, опираясь на собственные логические построения, и всячески старается эти построения защищать. Отдел НИОКР стремится создать максимально высококачественные товары с точки зрения их конструирования, однако при этом маркетингологи могут посчитать, что данный уровень качества и цены не нужен потребителю. Отделы, занимающиеся закупочной деятельностью, могут принять решение приобрести детали

по более низкой цене, в то время как специалисты по маркетингу придут к выводу, что такая политика приведет к учащению поломок и покупатель останется недоволен. Представители сферы производства откажутся работать с небольшими партиями продукта, а маркетологи заявят, что маленькие партии — выход компании на новые рубежи. Финансовый отдел захочет сократить сервисные услуги, чтобы сэкономить средства, а маркетологи снова заявят, что в этом случае возрастет недовольство потребителя. И дело вовсе не в том, что одни правы, а другие ошибаются. Проблема решается при помощи тесного сотрудничества различных подразделений компании, которые в случае необходимости готовы обсуждать свои разногласия и вместе искать пути их разрешения. В этом случае, разумеется, выиграет вся компания в целом.

Что следует делать, чтобы добиться максимального успеха в интегрировании маркетинговой коммуникации? В большинстве компаний имеется вице-президент по рекламе, а также управляющий по стимулированию сбыта и по связям с общественностью. Как правило, эти отделы не работают в тесной связи друг с другом. В потребительских компаниях большая часть бюджета, раньше уходившая на рекламу, теперь расходуется на стимулирование сбыта, в то время как другие коммуникационные отделы получают меньше средств. Дон Шульц и его коллеги в Северо-Западном университете пытаются убедить компании, что им необходимо интегрировать коммуникационные функции и действовать совместно. Это движение называется «Интегрирование маркетинговой коммуникации» и изучает не только стандартные коммуникационные системы и инструменты стимулирования³. Компании должны иметь в своем штате главного менеджера по коммуникациям и главного менеджера по информации. Главный менеджер по коммуникациям будет руководить работой всех специалистов по коммуникациям и с их помощью выработает унифицированную коммуникационную стратегию и набор тактических мероприятий.

Нуждается ли компания в маркетинговых подразделениях, когда приоритеты от производственных отделов смещаются к отделам развития? В последнее время многие компании стали отрицательно относиться к производственным отделам, поскольку они преследуют и ставят во главу угла только свои собственные интересы. Например, отдел закупок иногда пытается минимизировать закупочные цены за счет снижения качества товара. Транспортный отдел порой предпочитает перевозки по железной дороге воздушному транспорту, поскольку таким образом снижаются затраты на транспортировку, при этом не учитывая тот факт, что потребителю приходится дольше ждать выполнения заказа.

Авторы известного труда «Изменение внутренней структуры корпорации» хотят убедить руководство компаний в том, что надо перенести упор с проблем производства на проблемы развития. В этом случае объединяются различные области деятельности компании для того, чтобы сдерживать обещания, данные клиенту⁴. Например, один из основных процессов — выполнение и оплата заказа — требует решения нескольких задач: выписывания счета, складирования, учета и транспортировки. Очень часто отделы, занимающиеся этими вопросами, не взаимодействуют друг с другом, в результате теряется драгоценное время. Некоторые компании берут в штат менеджеров по развитию. Менеджер по развитию работает с командой специалистов. Например, группа, занимающаяся продвижением на рынок нового товара, включает ученого, инженера, специалиста по производству, маркетолога, торгового агента, агента по закупкам и специалиста по финансовым операциям.

Когда объединяются усилия групп по развитию и проектированию, оказывается, что персонал, занимающийся маркетингом, меньше проводит времени в своем подразделении и гораздо больше работает в группе, разрабатывающей тот или иной проект. Такая постановка дела заметно уменьшает размеры отдела маркетинга. Каждый специалист по маркетингу постоянно отчитывается перед руководителем группы и время от времени — перед начальником отдела маркетинга; начальник отдела маркетинга отвечает за то, чтобы в штат нанимались квалифицированные специалисты, он же направляет их в группы развития, получает информацию о качестве их работы и принимает решение об их поощрении.

Какого размера должен быть отдел маркетинга в компании, все служащие которой ставят интересы клиента на первое место? Одной из традиционных функций отдела маркетинга является подчинение всей деятельности компании интересам клиента. Сегодня многие компании поменяли свои приоритеты. Если раньше на первое место ставился продукт, то теперь, с их точки зрения, самыми главными являются интересы рынка и клиента. Nordstrom, USAA и Ritz-Carlton создали эффективную систему обслуживания, при которой служащие ставят интересы клиентов на первое место. Эти компании занимаются изучением всех покупок клиентов и широко используют свой опыт. Привлечение и удержание покупателей является политикой компании в целом, а не только отдела маркетинга. В таких компаниях отдел маркетинга может играть незначительную роль, поскольку все функции и процессы интегрированы с целью максимального удовлетворения требований клиента.

Действительно ли маркетинг является решающим фактором в формировании товарной и маркетинговой стратегии? Никакой отдел не может взять на себя полную ответственность за формирование товарной и маркетинговой стратегии. Различные подразделения должны выработать такую стратегию совместно, поскольку все они будут задействованы в ее осуществлении.

В то же самое время, как правило, отдел маркетинга обладает большим опытом в определении новых возможностей. Специалисты по маркетингу владеют инструментами, с помощью которых они могут понять нужды и побудительные мотивы клиента, а также оценить и проверить привлекательность различных концепций товара. Следовательно, во многих странах такие специалисты могут играть определяющую роль в формировании товарной и маркетинговой стратегии компании.

ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

Определение маркетинга постоянно меняется, да и сам маркетинг приобретает новые функции. Раньше считалось, что маркетинг — это искусство продажи товара; позже его стали называть наукой и искусством нахождения, сохранения и расширения отношений с выгодными клиентами. Постоянно меняющиеся цели маркетинга сопровождаются изменением сути, структуры и роли отделов маркетинга. Вполне возможно, что в будущем отдел маркетинга превратится в нечто совсем новое и будет называться, скажем, «клиентским отделом» или разделится на группы, такие как «отдел маркетинговых исследований», «информационный отдел» и «отдел маркетинговой коммуникации». По правде говоря, вопрос заключается вовсе не в том, как будет выглядеть маркетинг в далеком будущем, а в том, что можно сделать, чтобы улучшить его работу сегодня. Надеюсь, компании задумаются об этом и постараются выработать новые, свежие стратегии.

Вот несколько идей, которые следует рассмотреть вашей компании.

1. Считают ли менеджеры вашей компании, что планирование является полезным инструментом в работе, или относятся к нему как к некоему корпоративному ритуалу и пустой трате времени? Если верно второе, что может сделать руководство компании, чтобы менеджеры стали иначе относиться к планированию маркетинга?

2. Содержат ли планы, составляемые вашей компанией, вопросы анализа ситуации, целей и задач маркетинга, стратегии маркетинга, маркетинговых мероприятий и контроля? Если нет, можно ли эту ситуацию изменить? Являются ли ваши планы стандартными и используют ли ваши служащие компьютерные программы, облегчающие доступ ко всей необходимой информации?
3. Эффективно ли работает в вашей компании отдел маркетинга торговой марки? Достаточно ли внимания уделяют управляющие по торговой марке долгосрочной стратегии? Считаете ли вы, что отдел менеджмента категории товара должен иметь больше полномочий, чем отдел менеджмента торговой марки?
4. Имеется ли в штате вашей компании достаточное количество управляющих сегментов и регионов рынка, которые реагируют на различные ситуации, возникающие на рынке?
5. Существует ли в вашей компании тесная связь между управляющими по товару, управляющими по сбыту и отделом по работе с клиентами? Если нет, выработайте рекомендации по изменению ситуации.
6. Каковы отношения между отделом маркетинга и другими подразделениями вашей компании — НИОКР, отделом закупок, производственным и финансовым отделами? Что в этих отношениях можно изменить?

ОЦЕНКА И КОНТРОЛЬ ЭФФЕКТИВНОСТИ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

«У меня есть плохая новость и хорошая, —
говорит пилот по громкой связи. —
Мы сбились с пути, зато летим очень быстро».

Потерпев поражение во всех боях, он удвоил свои усилия.
(Так говорили о маршале Фоше)*

Ваши основные активы —
люди, торговые марки, репутация и клиенты —
не отражаются в бухгалтерской отчетности.

Т. Левитт

Маркетинг — это искусство, которому можно научиться. Вы принимаете решение, смотрите на результаты, учитесь на них, а затем принимаете более разумные решения.

Те, кто дольше занимается маркетингом и в состоянии учиться на собственных ошибках, становятся самыми лучшими рыночными специалистами.

В запущенной в действие маркетинговой программе могут произойти любые сбои. Ошиблась группа, занимающаяся постановкой целей, основное предложение неверно сформулировано, неправильно выставлена цена, плохо организовано распределение или не сработала система коммуникации... Но даже в случае, если все сделано правильно, вы можете получить далеко не то, что ожидали. Когда вы недовольны результатами маркетинга, важно понять, какие допущены ошибки, чтобы не повторить их в будущем.

* Фердинанд Фош (1851–1929) — французский полководец.

Эффективными маркетинговыми отделами следует считать такие, которые развивают и используют серьезную систему оценки и контроля маркетинговых мероприятий. Особое значение при этом имеют два фактора:

- оценка и обработка текущих результатов и исправление допущенных ошибок;
- проверка эффективности деятельности отдела маркетинга и создание плана работы со слабыми, но важными компонентами.

ОЦЕНКА И ОБРАБОТКА ТЕКУЩИХ РЕЗУЛЬТАТОВ И ИСПРАВЛЕНИЕ ДОПУЩЕННЫХ ОШИБОК

Компании определяют свои цели не только на год, но и на более короткие периоды времени, например на квартал или месяц. Компания собирает данные и проверяет, насколько близко она подошла к достижению своих целей. Руководство ликует, когда результат превосходит ожидания, и огорчается или впадает в панику, если он оказывается хуже предполагаемого. Но верно ли компания определила свои цели и правильные ли методики использовала? Самой грубой ошибкой, которую может совершить компания, является постановка финансовых целей при недостаточном внимании к другим видам деятельности, направленным на обеспечение успешного функционирования фирмы. Мы предлагаем компаниям рассматривать итоги своей деятельности за год, используя три разные системы показателей — финансовую, маркетинговую и акционерную.

Финансовая система показателей

На административном уровне компании принято уделять особое внимание финансовой системе показателей, в особенности отчету о прибылях и убытках. Руководство фирм знает, что внешний финансовый анализ даст им данные об уровне полученной прибыли. Если прибыль невысока или ее уровень ниже ожидаемого, инвесторы начнут продавать свои акции. Низкие цены на акции приведут к тому, что компании будет труднее добиться желаемого размера прибыли.

Разумеется, если прибыль превышает ожидания, компании будет легче и дешевле привлечь новые инвестиции для расширения деятельности. Но в этом случае придется иметь дело с более высокими ожиданиями.

Приложение 10-1 представляет собой отчет о прибылях и убытках компании. Здесь дела обстоят вполне благополучно. За пять лет уровень

продаж вырос, по сравнению с базисным годом — вырос вдвое, прибыли компании за пятилетний срок утроились. Прибыль от продаж увеличилась с 6,3 до 12,1%, в то время как прибыль на активы выросла с 11,3% в базисный год до 26,7%.

Финансовые показатели компании должны порадовать ее руководство и держателей акций. Однако если посмотреть на данные повнимательнее, возникает несколько серьезных вопросов. Несмотря на рост уровня продаж, компания не увеличила затраты на НИОКР. А это означает, что затраты на НИОКР заметно упали относительно процента прибыли от продаж. Возможно, компания пользова-

ПРИЛОЖЕНИЕ 10-1

Финансовая система показателей компании

Показатель деятельности (в \$ млн)	Базисный год	1	2	3	4	5
Доход от продаж	254	293	318	387	431	454
Стоимость проданных товаров	135	152	167	201	224	236
Капиталовложения	119	141	151	186	207	218
Производственные накладные расходы	48	58	63	82	90	95
Маркетинг и сбыт	18	23	24	26	27	28
НИОКР	22	23	23	25	24	24
Административные накладные расходы	15	15	15	16	16	16
Рентабельность	16	2	26	37	50	55
Прибыль от продаж (%)	6,3	7,5	8,2	9,6	11,6	12,1
Активы	141	162	167	194	205	206
Активы (в % от продаж)	56	55	53	50	48	45
Прибыль на активы (в % от продаж)	11,3	13,6	15,6	19,1	24,4	26,7

Источник: Roger J. Best, *Market-Based Management* (Prentice-Hall, 1997), p. 30.

лась старыми товарными патентами, срок действия которых в скором времени истекает. Вопрос: достаточно ли средств компания вкладывает в исследовательскую работу с целью обеспечения себе надежного будущего?

Затраты на маркетинг тоже оставались достаточно стабильными. Естественно, нет никакого смысла увеличивать затраты на маркетинг просто так, поэтому можно сделать вывод, что продуктивность маркетинга в рассматриваемой нами компании выросла, поскольку издержки на маркетинг в процентном выражении относительно продаж снизились. Однако встает вопрос: не приведут ли более значительные затраты на маркетинг к трехкратному увеличению прибыли от продаж?

И тут пришло время задать вопросы, выходящие за рамки компетенции финансового отдела. Можно поинтересоваться, является ли финансовый отчет адекватным инструментом для оценки деятельности компании в настоящий момент и разработки будущих перспектив. Необходимо получить цифровые данные, основанные на изучении рынка, которые говорят о состоянии компании на настоящий момент. А руководство компании должно рассмотреть и маркетинговую систему показателей.

Маркетинговая система показателей

В Приложение 10-2 приводится маркетинговая система показателей той же компании. Некоторые показатели должны заставить руководство компании задуматься о будущих перспективах. Рассмотрим их подробнее.

ДОЛЯ РЫНКА. Несмотря на то что компания постоянно повышает уровень продаж, ее доля рынка упала с 20,3 до 14,9%, вследствие чего уровень сбыта кажется не таким впечатляющим. Компании не удалось наращивать рост продаж с той же скоростью, что и вначале. Это означает, что ее конкуренты развиваются быстрее.

Разумеется, долю рынка можно измерять и другими способами. Самым распространенным и наименее правильным является сравнение объемов продаж компании с общим процентом продаж в данной области. Однако поскольку продукция компании, скорее всего, предназначена не для рынка в целом, такой анализ не имеет смысла. Логичнее рассматривать уровень сбыта компании по сравнению с процентом продаж на целевом рынке. Нам следует сопоставить деятельность компании с деятельностью ее главных конкурентов, иными словами, фирм, заинтересованных в тех же покупателях, которым они делают примерно

ПРИЛОЖЕНИЕ 10-2

Маркетинговая система показателей компании

Деятельность на рынке	Базисный	1	2	3	4	5
	год					
Рост рынка (единицы), %	18,3	23,4	17,6	34,4	24,0	17,9
Рост продаж коммуникационной информации, %	12,8	17,8	13,3	24,9	18,2	7,7
Доля рынка, %	20,3	19,1	18,4	17,1	16,3	14,9
Старые клиенты, %	88,2	87,1	85,0	82,2	80,9	80,0
Новые клиенты, %	11,7	12,9	14,9	24,1	22,5	29,2
Недовольные клиенты, %	13,6	14,3	16,1	17,3	18,9	19,6
Относительное качество товара	+ 19	+ 20	+ 17	+ 12	+ 9	+ 7
Относительное качество обслуживания	+ 0	+ 0	- 2	- 3	- 5	- 8
Относительные продажи новых товаров	+ 8	+ 8	+ 7	+ 5	+ 1	- 4

Источник: Roger J. Best, Market-Based Management (Prentice-Hall, 1997), p. 31.

такие же предложения. Измеряя долю компании на ее целевом рынке, мы сможем сказать, является ли она лидером на рынке, занимает второе место или ее роль совсем незначительна. Но даже если компания и заняла вначале лидирующее положение, нам необходимо выяснить, удерживает ли она по-прежнему свои позиции, выдвигается вперед или теряет влияние. В последнем случае рыночная доля компании снижается. Противостоять подобной ситуации можно только одним способом — поменяв долю рынка на коэффициент доходности, т.е. подняв цены и потеряв определенный процент доли рынка, но увеличив таким образом валовую прибыль.

УДЕРЖАНИЕ КЛИЕНТОВ. Руководству компании следует подумать об уровне удержания клиентов, который упал с 88,2% в базисном году до 80% в последнем, пятом, поскольку такое положение вещей в конечном

итоге скажется на валовой прибыли. Большую часть дохода компании получают от уже имеющих клиентов, а не от новых. Когда компания теряет того или иного покупателя, теряется будущая прибыль. Например, IBM очень серьезно относится к проблеме потери клиентов. Представьте себе, сколько компьютеров, принтеров, модемов, программного обеспечения и услуг этот клиент будет покупать — только теперь уже у другой компании. IBM делает все возможное, чтобы выяснить, почему клиент перестал пользоваться ее услугами, и избежать повторения ситуации в будущем. Разговор с таким клиентом и выяснение причин его неудовольствия даст IBM возможность убедить его вернуться.

Клиенты решают воспользоваться услугами другой компании по самым разным причинам. Если речь идет о покупателе, сотрудничество с которым для компании невыгодно, его переход к конкуренту может быть положительным фактором. Компаниям следует рассмотреть варианты отказа от сотрудничества с неперспективными клиентами или способы изменения ситуации таким образом, чтобы они превратились в выгодных покупателей.

Хуже всего, если компания теряет клиентов, которые пользовались ее услугами в течение длительного периода времени. Чем дольше клиент остается с вами, тем выше прибыль, которую он вам приносит. Такие клиенты склонны больше покупать, чаще рекомендуют вашу компанию своим друзьям и знакомым, компания затрачивает меньше средств на их обслуживание, а кроме того, они гораздо спокойнее относятся к повышению цен.

Итак, компаниям следует стараться изо всех сил удержать самых выгодных покупателей и добиваться более высокого уровня сохранения клиентов. У некоторых ведущих компаний этот уровень составляет 90%.

УДОВЛЕТВОРЕННОСТЬ ПОТРЕБИТЕЛЯ. Снижение уровня сохранения клиентов обычно указывает на снижение уровня удовлетворенности клиентов. Из Приложения 10-2 ясно, что процент покупателей, неудовлетворенных услугами данной компании, за пять лет вырос с 13,6 до 19,6%. Руководство компании должно в максимально короткие сроки выяснить причины такого положения вещей, поскольку если и в дальнейшем ничего не изменится, уровень прибыльности начнет снижаться.

Многие компании рассматривают удовлетворенность клиента по шкале, состоящей из пяти пунктов: крайне недовольный клиент, частично недовольный, равнодушный, довольный и чрезвычайно довольный. Уровень удовлетворенности клиента рассматривается не в целом, а в

отношении различных предложений компании. Иногда уровни крайне и частично недовольных клиентов значительно различаются. Компания может обнаружить, что теряет 80% клиентов, крайне недовольных ее услугами, и 40% клиентов, которые недовольны ее предложениями частично. В обоих случаях руководству компании следует выяснить причины их неудовлетворенности.

Точно так же в некоторых ситуациях заметно существенное различие между довольными и чрезвычайно довольными клиентами. Вы можете потерять от 10 до 30% покупателей, которые просто довольны вашими услугами. Если поинтересоваться причинами, заставившими покупателей обратиться в другую компанию, они ответят вам, что их вполне устраивало качество вашего товара, но им удалось обнаружить фирму, которая предложила им большее. Следовательно, дальновидные руководители стремятся не просто удовлетворить своих клиентов, но сделать так, чтобы они были исключительно довольны качеством товара или услуг. А значит, требуется не только оправдать ожидания клиента, но и превзойти их.

ОТНОСИТЕЛЬНОЕ КАЧЕСТВО ТОВАРА. Компания будет пользоваться большей популярностью, если качество ее продукции выше, чем у конкурентов. Из Приложения 10-2 мы видим, что рассматриваемая нами компания в базисный год имела преимущество по качеству товара в 19%. В принципе, эта компания могла в базисный год поднять цены по сравнению со своими конкурентами, скажем на 19%, не меняя других показателей. Даже если бы она подняла цены на 15%, ее предложение все равно было бы более привлекательным, поскольку покупатели получали бы товар, который лучше на 19%, а платили бы лишь на 15% больше.

Однако мы видим, что через 5 лет относительное качество товара снизилось до 7%. Либо конкуренты улучшили качество своего предложения, либо компания перестала обращать на качество должное внимание. В любом случае теперь она уже не может поднимать цены так, как могла это делать в прошлом: покупатели будут считать, что их вынуждают платить за разницу в качестве товара. В такой ситуации компании следует либо заняться улучшением качества своей продукции, либо снизить цены.

ОТНОСИТЕЛЬНОЕ КАЧЕСТВО ОБСЛУЖИВАНИЯ. Для клиентов качество обслуживания имеет такое же значение, как и качество товара. Из Приложения 10-2 видно, что компания начала свою деятельность, не имея никакого преимущества в области обслуживания. Пять лет спустя качество обслуживания клиентов в данной компании было на 8% ниже, чем

у конкурентов. Либо конкуренты улучшили качество своего обслуживания, либо компания перестала обращать на качество обслуживания должное внимание. Недостаток качества обслуживания сводит на нет преимущество в качестве товара и не позволяет повышать цены.

ДРУГИЕ ПОКАЗАТЕЛИ. Руководство компании может считать необходимым использование других показателей в маркетинговой системе показателей, включая процент издержек на различные торговые мероприятия. Главная идея заключается в том, что не следует ограничиваться лишь финансовой системой показателей. За обнадеживающими результатами могут скрываться недостатки маркетинговой стратегии.

Система показателей для акционеров

Все больше компаний при оценке своей деятельности используют систему показателей для акционеров. Профессор Роберт Каплан из Гарвардского университета называет ее сбалансированной системой показателей¹. Главным аргументом в защиту такой практики является тот факт, что компания должна удовлетворять не только своих акционеров, но и тех, кто участвует в ее работе, — сотрудников, поставщиков, дистрибьюторов, дилеров. Однако их интересы могут оказаться в противоречии друг с другом, если руководство компании не будет вести себя разумно. Увеличить прибыль акционеров можно, уменьшив выплаты сотрудникам, поставщикам и дистрибьюторам. За очень короткое время прибыли возрастут, однако в конечном итоге компания, скорее всего, потеряет своих лучших сотрудников, поставщиков и дистрибьюторов. Следовательно, руководству компании необходимо следить за соблюдением равновесия между интересами разных групп.

Сбалансированная система показателей показывает уровень удовлетворенности групп важных долеговых участников деятельностью и политикой компании. Если, например, оказывается, что недовольство служащих растет, компания должна как можно быстрее принять меры к тому, чтобы изменить ситуацию к лучшему. Если компания начинает терять своих наиболее выгодных поставщиков, в конечном итоге это приведет к снижению качества товара и увеличению времени доставки. Сбалансированная система показателей позволяет выработать политику создания благоприятных отношений со всеми партнерами компании. Такие фирмы, как Hewlett-Packard, IBM, Xerox и некоторые другие, успешно используют подобные системы показателей в своей работе.

ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ РЫНКА С ПОМОЩЬЮ МАРКЕТИНГОВОГО КОНТРОЛЯ

Три типа оценочных листов помогают компании рассмотреть свою деятельность за прошедший период и составить эффективные планы на будущее. Компаниям, которые постоянно стремятся к повышению качества товаров и услуг, следует регулярно анализировать состояние основных функций — маркетинга, финансового положения, закупочной политики, НИОКР и т.п., чтобы убедиться в том, что они готовы в случае необходимости приспособиться к постоянно меняющейся рыночной ситуации. Каждая из этих областей деятельности должна регулярно подвергаться систематизированной проверке с целью внесения изменений в случае возникновения необходимости.

Маркетинг — одно из основных направлений деятельности компании. Сегодня компании пересматривают вопросы сохранения, расширения или сужения менеджмента торговой марки; заменяют прямые продажи заключением торговых сделок по телефону; перераспределяют средства, выделенные на рекламу, и направляют их на развитие PR, интернет-сайтов и т.д. Оценить и улучшить деятельность отдела маркетинга легче всего с помощью маркетингового контроля.

Изначально маркетинговый контроль включал в себя набор разнообразных вопросов, составленных с целью определения, каким образом организованы и с каким результатом проходят маркетинговые мероприятия компании. Маркетинговые проверки проводились консалтинговыми фирмами и отличались друг от друга по форме и содержанию. Автор данной книги разработал одну из первых систем контроля маркетинговых мероприятий, которая анализирует семь компонентов: макросреду, целевую среду, маркетинговую стратегию, организацию маркетинга, маркетинговые системы, эффективность маркетинга и особые функции маркетинга². Контрольные вопросы приведены в Приложении 10-3.

Вопросы охватывают все области маркетинга, но не все они могут быть использованы при проверке деятельности определенной компании. Проверяющий должен выбрать ключевые вопросы, способствующие пониманию и оценке работы отдела маркетинга. Цель проверки заключается в том, чтобы использовать полученную информацию для выработки рекомендаций, которые помогут компании улучшить маркетинговую деятельность. Следующее определение суммирует значение и цели маркетингового контроля.

Маркетинговый контроль — это полный, систематизированный, независимый и периодический анализ маркетинговой среды, целей, стратегий

и деятельности компании или производственной единицы для выявления проблемных областей и выработки рекомендаций, направленных на улучшение маркетинговой деятельности компании.

Многие специалисты работают над совершенствованием инструментов и процедуры маркетингового контроля для того, чтобы сделать его более объективным и научным. Я расскажу о подходе престижной консалтинговой фирмы Sorernicus, поскольку считаю, что она применяет наиболее продуманные методы маркетингового контроля, с которыми мне когда-либо приходилось встречаться³.

Маркетинговая проверка начинается с классификации всей маркетинговой деятельности по 21 показателю (см. Приложение 10-4). По каждому из них компании выставляются очки от 0 до 100. Следующий шаг — определение, в каком из показателей, играющих для данной компании главную роль, она должна добиться максимально высокого балла, какой для нее менее важен и какой является незначительным. Например, умение компании правильно устанавливать цены на товар имеет для нее существенное значение, но она получила за него низкий балл; следовательно, руководству компании необходимо подумать об улучшении системы ценообразования. Оценивая каждый из 21 показателя с точки зрения его важности для компании и данной области деятельности, мы получаем ответ на вопрос, какие маркетинговые мероприятия требуют срочного усовершенствования, а какие могут подождать. Далее компания составляет «календарь усовершенствования», где подробно описывается, в каком порядке должны проводиться мероприятия по улучшению работы отдела маркетинга. И, наконец, два представителя компании получают задание в соответствии с календарным планом осуществить меры по устранению недостатков.

Так в общих чертах выглядит процесс маркетингового контроля, осуществляемого фирмой Sorernicus. Далее мы рассмотрим некоторые детали этого процесса.

1. Каждая область маркетинговой деятельности оценивается при помощи вопросов, заданных высшему руководству. Однако, делая выводы о работе компании, проверяющий не полагается лишь на мнение ее руководства. Он изучает документацию, планы и прочие конкретные данные. Например, если руководство заявляет, что отлично знакомо с нуждами потребителя, но при этом ссылается на исследование рынка, сделанное 5 лет назад, естественно, оно получает низкий балл при оценке его представления о нуждах покупателя.

ПРИЛОЖЕНИЕ 10-3

Компоненты маркетингового контроля

Часть I. Аудит маркетинговой среды

МАКРОСРЕДА

- А. Демографическая Какие основные демографические тенденции представляют опасность или, наоборот, возможности для развития вашей компании? Какие шаги предприняла компания в ответ на эти опасности и возможности?
- Б. Экономическая Какие основные изменения прибыли, цен, экономии и кредита окажут влияние на компанию? Какие шаги компания предприняла в связи с этим?
- В. Окружающая Каковы перспективы изменения стоимости и доступности природных ресурсов и энергии, необходимых компании? Каковы претензии, высказываемые в адрес компании относительно загрязнения окружающей среды, и какие шаги предприняты в связи с этим?
- Г. Технологическая Каковы основные изменения, происходящие с вашим товаром и процессом производства? Какое место занимает компания в производстве? Какие аналогичные товары могут заменить ваш товар?
- Д. Политическая Какие изменения в законах и инструкциях могут повлиять на маркетинговую стратегию и тактику? Какие факторы в области контроля загрязнения окружающей среды, предоставления равных прав при найме на работу, безопасности товара, в рекламном деле, в области контроля ценообразования и т.д. влияют на маркетинговую стратегию?
- Е. Культурная Каково общественное мнение о вашем товаре и деятельности компании вообще? Какие изменения в образе жизни и пристрастиях покупателей могут оказать влияние на деятельность компании?

ЦЕЛЕВАЯ СРЕДА

- А. Рынки Что происходит с размерами рынка, географическим распределением и прибылью? Каковы основные сегменты рынка?
- Б. Потребители Каковы нужды потребителей и в чем заключается процесс покупки? Как потенциальные и реальные покупатели влияют на репутацию вашей компании и ее конкурентов, на качество товара, работу торговых агентов и ценообразование? Как различные потребительские сегменты принимают решения относительно совершения покупок?

- В. Конкуренты Кто ваши основные конкуренты? Каковы их главные цели, стратегии, сильные и слабые стороны, размеры компаний и доли рынка? Что может повлиять на дальнейшую конкуренцию и появление на рынке аналогичных товаров?
- Г. Распределение и дилеры Каковы основные каналы доставки товара потребителю? Каков уровень эффективности и потенциал различных торговых каналов ?
- Д. Поставщики Каковы перспективы доступности ключевых ресурсов, используемых в вашем производстве? Каковы принципы деятельности ваших поставщиков?
- Е. Посредники и маркетинговые компании Каковы перспективы стоимости и доступности транспортных услуг, складских помещений и финансовых ресурсов? Насколько эффективно работает отдел рекламы и отдел маркетинговых исследований?
- Ж. Общество Какие слои общества создают особые проблемы компании или, наоборот, способствуют росту? Какие шаги предприняты компанией для эффективного сотрудничества с каждым из них?

Часть II. Аудит маркетинговой стратегии

- А. Миссия компании Четко ли сформулирована миссия вашей компании с точки зрения маркетинговой деятельности? Насколько она выполнима?
- Б. Цели и задачи Четко ли сформулированы маркетинговые цели и задачи для создания плана маркетинга и оценки деятельности компании? Правильно ли выдвинуты маркетинговые цели с учетом отношений компании с клиентами, ее ресурсов и возможностей?
- В. Стратегия маркетинга Сумело ли руководство компании составить четкий стратегический план для достижения маркетинговых целей? Является ли стратегия убедительной? Соответствует ли стратегия стадии жизненного цикла товара стратегиям конкурентов и состоянию экономики? Использует ли компания оптимальный базис для сегментирования рынка? Есть ли у вас четкие критерии для оценки и выбора наиболее выгодных сегментов? Разработаны ли точные параметры каждого целевого сегмента? Разработала ли компания эффективное позиционирование и рыночный ассортимент для каждого целевого сегмента? Является ли распределение маркетинговых ресурсов относительно основных элементов рыночного ассортимента оптимальным? Достаточно ли (или слишком много) использовано бюджетных средств для достижения маркетинговых целей?

ПРИЛОЖЕНИЕ 10-3 (продолжение)

Часть III. Аудит организации маркетинга

- A. Формальная структура Обладает ли вице-президент по маркетингу достаточной властью и ответственностью? Насколько оптимально спланированы маркетинговые мероприятия с учетом функциональности и качества товара, сегмента, географического положения и достижения конечного результата?
- B. Профессиональная эффективность Эффективна ли связь между отделом маркетинга и отделом сбыта? Насколько хорошо работает система менеджмента товара? Способны ли управляющие по товару планировать прибыль или они в состоянии планировать только размер продаж? Имеются ли в отделе маркетинга группы сотрудников, которые нуждаются в повышении квалификации, специальном кон-троле или оценке?
- B. Эффективность внутренних связей Существуют ли проблемы между отделом маркетинга и другими отделами — производственным, НИОКР, закупочным, финансовым, бухгалтерией, юридическим, — требующие пристального внимания руководства?

Часть IV. Аудит маркетинговых систем

- A. Система маркетинговой информации Обеспечивает ли система маркетинговых исследований компанию точной, достаточной и своевременной информацией относительно развития рынка с учетом интересов покупателя, потенциальных клиентов, дистрибьюторов и дилеров, поставщиков и различных слоев общества? Уделяет ли руководство компании достаточное внимание проведению маркетинговых исследований и использует ли полученные результаты в дальнейшей деятельности? Применяет ли компания самые эффективные методы для изучения рынка и прогнозов сбыта?
- B. Системы планирования рынка Насколько эффективны системы планирования? Имеют ли специалисты по маркетингу доступ к системам, обеспечивающим наиболее эффективное планирование? Получает ли ваша компания приемлемые цели и квоты сбыта в результате планирования деятельности компании?
- B. Система контроля маркетинга Насколько эффективна система контроля маркетинга с точки зрения достижения целей, разработанных в годовом плане? Существует ли в вашей компании практика регулярного анализа прибыльности товара, рынков, регионов и каналов распределения товародвижения? Насколько регулярно анализируются издержки и производительность маркетинга?

- Г. Система продвижения нового товара
- Насколько эффективно в компании поставлена работа по сбору, изучению и предложению информации о новых товарах? Насколько серьезно компания относится к вопросам концептуальных исследований и анализу возможностей производства и сбыта, когда речь идет о внедрении нового товара? Проводится ли в компании изучение реакции рынка на новое изделие, прежде чем предложить его потребителю?

Часть V. Аудит производительности маркетинга

- А. Анализ прибыльности
- Какова прибыльность различных товаров, рынков, территорий и каналов распределения в вашей компании? Следует ли компании расширить, сократить или покинуть какой-либо сегмент рынка?
- Б. Анализ издержек
- Являются ли издержки на определенные маркетинговые мероприятия слишком высокими? Можно ли предпринять какие-то шаги для их снижения?

Часть VI. Аудит деятельности по обеспечению сбыта

- А. Товар
- Каковы цели компании в вопросах предметно-производственной специализации? Насколько они обоснованны? Отвечает ли настоящая предметно-производственная специализация этим целям? Следует ли расширить ее, сузить или сделать и то, и другое? Какие товары необходимо изъять? Какие добавить? Каково отношение потребителя к качеству, характеристикам, торговым маркам и дизайну товаров вашей компании, а также товаров ваших конкурентов? Какие области стратегии развития товара и торговой марки требуют доработки?
- Б. Цена
- Каковы цели, политика, стратегия и процедура ценообразования в вашей компании? В какой степени цены зависят от стоимости, потребностей и конкуренции? Считают ли потребители, что ваши цены соответствуют качеству товара? Что известно руководству компании о соотношении цены и потребности в товаре, влиянии на ценообразование кривой цен, ценах конкурентов и политике ценообразования? Какова связь между политикой ценообразования, нуждами дистрибьюторов, дилеров, поставщиков и законодательством?
- В. Распределение
- Каковы цели и стратегия компании в вопросах распределения товара? Адекватны ли они рыночной ситуации? Насколько эффективно работают дистрибьюторы, дилеры, представители производственных предприятий, брокеры, агенты и т.д.? Следует ли компании подумать о внесении изменений в систему распределения?
- Г. Реклама, сбыт, стимулирование и прямой маркетинг
- Каковы цели вашей компании в области рекламы? Насколько они обоснованы? Достаточно ли средств компания вкладывает в рекламу? Эффективна ли ваша реклама? Как относятся клиенты и общественность к вашей рекламе?

ПРИЛОЖЕНИЕ 10-3 (окончание)

Правильно ли вы выбираете средства рекламы? Эффективно ли работает персонал в отделе рекламы? Насколько адекватен бюджет стимулирования сбыта? Насколько эффективно вы используете такие инструменты стимулирования сбыта, как образцы, купоны, выставки и конкурсы? Насколько компетентны специалисты по связям с общественностью, заметно ли в их работе творческое начало? Достаточно ли компания использует в работе прямой маркетинг и интернет-торговлю, компьютерные базы данных?

- Д. Торговые агенты Каковы цели работы торговых агентов? Хватает ли вам торговых представителей для достижения поставленных целей? Организована ли работа торговых агентов в соответствии с принципами специализации (территория, рынок, товар)? Достаточно ли (или слишком много) у вас менеджеров, которые направляют деятельность торговых представителей? Как в вашей компании обстоят дела со стимулированием и поощрением работников; уровнем эффективности, квалификации и морального духа ваших торговых агентов? Адекватна ли система оценки деятельности и определения размеров сбыта? Сравните деятельность ваших торговых агентов и торговых агентов фирм-конкурентов.

Источник: Philip Kotler, Marketing Management, 9th ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, 1997), p. 780ff.

-
2. Процедура постановки баллов основана на пяти уровнях маркетинговой деятельности: критический (0 – 15 очков); вызывающий опасения (16 – 35 очков); средний (36 – 65 очков); удовлетворительный (66 – 85 очков) и прекрасный (86 – 100 очков). Например, успешность нового продукта компании может классифицироваться по пяти уровням: критический (успех 0%); вызывающий опасения (5%); средний (10%); удовлетворительный (25%) и прекрасный (40%). После изучения доступных данных проверяющий подводит итог и выставляет компании баллы по каждому из 21 показателя.
3. Какой именно показатель является наиболее важным или, наоборот, не представляет особого интереса, определяется проверяющим и руководством компании совместно. Это решение повлияет на составление календаря, в соответствии с которым будут вноситься усовершенствования в систему работы отдела маркетинга.

Приложение 10-5 демонстрирует положение дел в компании, специализирующейся на лифтовом оборудовании, с учетом всех

ПРИЛОЖЕНИЕ 10-4

Двадцать один показатель
эффективности маркетинговой
деятельности компании

1. Цели и стратегии маркетинга.
2. Анализ маркетингового климата.
3. Сегментация и постановка целей.
4. Дифференциация и позиционирование.
5. Ценообразование.
6. Управление производством.
7. Управление рекламой.
8. Связи с общественностью.
9. Управление продвижением.
10. Прямой маркетинг.
11. Маркетинг отношений.
12. Обслуживание клиентов.
13. Интегрированные маркетинговые коммуникации.
14. Управление распределением/каналами.
15. Управление торговыми клиентами.
16. Продвижение нового товара.
17. Системы маркетинговых исследований.
18. Исходные данные для сравнительной оценки торговых марок.
19. Управление сбытом.
20. Маркетинговая деятельность.
21. Организация маркетинга.

Источник: Gary R. Morris, Copernican Decision Navigator, 1997 (Tel.: 617-630-8750).

перечисленных показателей. Совершенно ясно, что маркетинг в компании находится на невысоком уровне: лишь несколько видов деятельности получили оценку выше среднего (например, обслуживание посетителей получило высший балл), большинство же — ниже среднего (например, связи с общественностью).

Приложение 10-6 является расписанием, в соответствии с которым компания будет предпринимать меры по повышению эффективности своей маркетинговой деятельности. Для проведения необходимых мероприятий выделены два человека — руководитель проекта и его за-

меститель. В их задачу входит претворение в жизнь плана улучшений в намеченный срок.

Однако система, разработанная Sorernicus, оказывается слишком подробной и отнимает много времени, если речь идет о маленьких компаниях. Впрочем, в нее можно внести некоторые изменения, сохранив основу. Вместо того чтобы рассматривать деятельность компании по 21 показателю, инспектор сосредоточит все свое внимание на шести или восьми — наиболее важных с его точки зрения. Каждому виду деятельности можно присвоить очки. Далее следует обратить внимание на разрыв между уровнем, на котором должен находиться данный вид деятельности, и истинным положением вещей. Компании нужно определить издержки и значение усовершенствования каждого из ключевых видов деятельности. Затем следует составить «Календарь совершенствования маркетинговой деятельности» и назначить ответственных за проведение необходимых мероприятий.

Процедуры и вид маркетингового контроля, возможно, будут претерпевать изменения. Однако система, придуманная Sorernicus, предлагает план контроля, который подойдет многим современным компаниям.

ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

Маркетинг — это искусство, которому можно научиться; оно основывается на определенном наборе научных методов. Мудрые руководители компаний организуют свою работу таким образом, чтобы иметь возможность учиться на собственных ошибках. За анализом, планированием и претворением планов в жизнь должны следовать меры, направленные на оценку и контроль деятельности компании. Необходимо составлять и анализировать системы показателей — финансовую, маркетинговую и акционерную. Оценки деятельности компании только по ее финансовому положению недостаточно.

Поскольку в наше время технология и рынки быстро развиваются, следует периодически анализировать свою маркетинговую деятельность. Если в области маркетинга вы отстаете от конкурентов, рано или поздно это приведет к уменьшению доли рынка и прибыли. Инструмент маркетингового контроля предлагает систематизированный подход к оценке маркетинговой деятельности и выявлению новых возможностей.

Вот несколько вопросов, на которые вам следует ответить.

1. Использует ли ваша компания маркетинговые системы показателей, чтобы определить, насколько эффективно дей-

ПРИЛОЖЕНИЕ 10-5

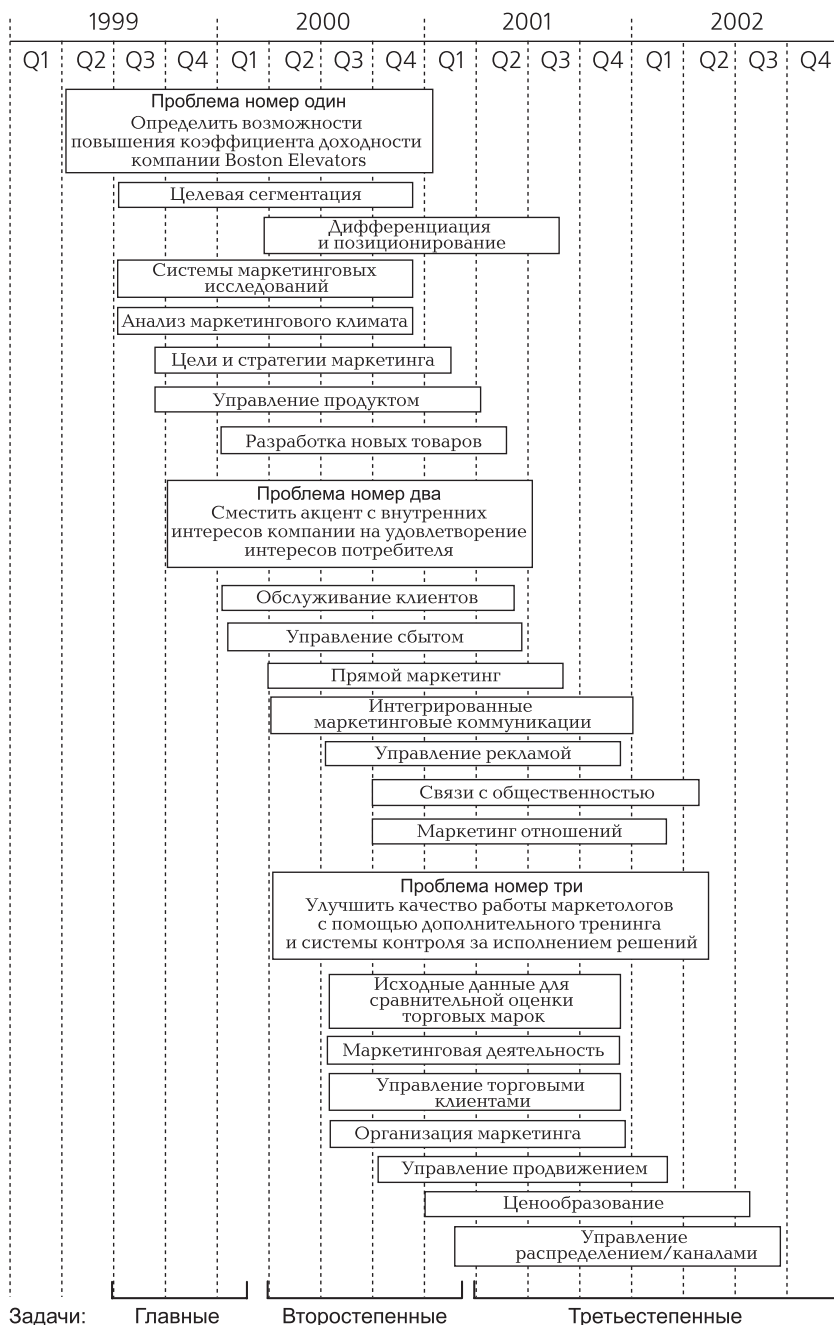
Оценка организации маркетинговой
 деятельности компании Boston Elevators



Источник: Created by Copernican Decision Navigator, Boston, Massachusetts USA (617) 630-8750 (Gary R. Morris). Copyright © 1997 COPERNICUS. All rights reserved.

ПРИЛОЖЕНИЕ 10-6

Трехгодичный план работы компании
 Boston Elevators



ствует отдел маркетинга? Какие маркетинговые мероприятия включены в ваши системы показателей? Какие необходимо добавить?

2. Учитывает ли компания уровень удовлетворенности основных групп долевых участников компании? Какие группы необходимо выявить и какими методами?
3. Оцениваете ли вы ваш относительный продукт и качество обслуживания? Соответствуют ли ваши цены качеству товара (выше, соответствуют, ниже)?
4. Считаете ли вы полезным проводить маркетинговый аудит? Считаете ли вы, что он полезен только в том случае, если у вас возникли проблемы, или он принесет пользу и в период процветания?

Узнайте стоимость написания на заказ студенческих и аспирантских работ
<http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml>

Вернуться в каталог учебников
<http://учебники.информ2000.рф/uchebniki.shtml>

ЧАСТЬ 4

ПРЕОБРАЗОВАНИЕ МАРКЕТИНГА

Узнайте стоимость написания на заказ студенческих и аспирантских работ
<http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml>

Вернуться в каталог учебников
<http://учебники.информ2000.рф/uchebniki.shtml>

АДАПТАЦИЯ К ВЕКУ ЭЛЕКТРОННОГО МАРКЕТИНГА

Бесполезно просить реку остановиться;
лучше научиться плыть по течению.

Неизвестный автор

Когда скорость перемен, происходящих вне компании,
превышает скорость перемен,
происходящих внутри нее, конец близок.

Дж. Уэлч, председатель совета директоров General Electric

В ближайшем десятилетии маркетинг претерпит глубокие изменения. Нет никаких сомнений в том, что в начале XXI века рынки и компании будут действовать, опираясь на совершенно новые принципы. На смену индустриальному обществу пришла информационная экономика, которая проникнет практически во все аспекты жизни. Цифровая революция полностью изменила наши представления о космическом пространстве, времени и массе. Теперь компании вовсе не нужно занимать много места; она может быть виртуальной и находиться где угодно. Отправленные сообщения приходят к адресату практически мгновенно. Книги, музыка и фильмы могут передаваться в электронном, а не физическом виде¹.

Сегодня в мире около 100 млн человек пользуются Интернетом. В нем можно получить информацию более чем по 1,5 млн отраслей знания и деятельности. Электронная торговля принесла в 1998 году доход,

в \$20 млрд. Предполагается, что к 2002 году эта цифра увеличится до \$327 млрд.

- В век, когда процесс покупки и продажи станет автоматизированным и более удобным, возникнет киберпространство. Компании будут поддерживать связь со своими клиентами и друг с другом при помощи виртуальной сети. Информация будет расходиться по всему свету мгновенно и бесплатно. Продавцам станет легче находить потенциальных покупателей; а покупатели без проблем смогут выбрать лучший товар и лучшего продавца. Время и расстояние, являвшиеся барьером для торговли и пожиравшие огромные средства в прошлом, теперь не будут иметь принципиального значения. А те, кто продолжит жить и торговать по старым правилам, постепенно сойдут со сцены.
- Цифровая революция открыла двери для новых видов бизнеса, и небольшие компании с маленьким капиталом теперь способны выйти на международный рынок. Например, компания Clos La Chance Wines владеет виртуальным виноградником. Она покупает виноград у других виноградарей, снимает помещения для производства вин и склады, наклеивает этикетки, разливает вина по бутылкам и продает свою продукцию только через Интернет. Будучи виртуальной компанией, она надеется составить конкуренцию Mondavi и другим известным винодельческим компаниям, занимающим прочное положение на рынке.
- Компании полностью пересмотрят свои представления о процессах создания стоимости для потребителей. Им придется заново учиться работе с индивидуальными клиентами и представителями смежных областей деятельности. Возникнет необходимость в привлечении покупателей к процессу кодировки товара.

Давайте проанализируем, каким образом постоянно возникающие новые возможности изменят поведение покупателей и весь бизнес в целом. А затем, учитывая эти изменения, посмотрим, как предстоит вести себя продавцам в XXI веке.

КАК ИЗМЕНИТСЯ ПОВЕДЕНИЕ ПОТРЕБИТЕЛЯ

Существует множество потрясающих сценариев того, как изменится наша жизнь, когда компьютеры, наземные и спутниковые сети войдут в каждый дом. Вот один из самых свежих.

Представьте себе, что ваш дом вас хорошо знает. Ему известно о том, что в дождливую погоду вы любите слушать «Ill Wind» Билли Холидея, а спускаясь по лестнице — «Pump It Up» Элвиса Кастелло. Представьте себе, что он досконально знаком с содержимым вашего холодильника и понимает, что следует приготовить для ужина на четверых, запланированного вами на пятницу. Представьте себе, что дом включает в коридоре свет, когда вы входите, проверяет вашу электронную почту и выводит на плоский монитор репродукции работ Джуди Чикаго, если в гости приезжает ваша бабушка-феминистка. А когда к вам заходит ваша племянница, на стенах в холле появляются модные плакаты².

То, что сейчас можно увидеть в особняке миллиардера Билла Гейтса, через десять лет станет самым обычным делом в домах представителей среднего класса.

- Умные системы безопасности будут в нужное время включать и выключать свет, определять, не разбито ли какое-нибудь из окон, не происходит ли чего-нибудь необычного в соседней комнате, смогут заснять на видеопленку любых нежелательных гостей. Передняя дверь будет оборудована миниатюрной видеокамерой и откроется только для тех, чья внешность заложена в ее электронной памяти.
- Компьютер, телевизор и телефон будут подключены к развлекательному центру с огромным экраном, который сможет мгновенно найти в своей памяти любой фильм или выполнить любое требование и заказ на неограниченное количество видеоуслуг. Этот центр также можно будет использовать для проведения видеоконференций, участники которых, не выходя из дома, будут общаться со своими коллегами. Внедрение современных достижений науки в нашу жизнь зависит от скорости, с которой медные провода в домах заменяются кабелями и другими средствами передачи информации.
- В домах будет несколько компьютеров, чтобы дети пользовались энциклопедиями или играли в электронные игры, а взрослые развлекались, работали или поддерживали связь со своим банком.
- Компьютер с плоским монитором на кухне будет полезен для записи и просмотра ваших любимых рецептов. Кроме того, вы легко узнаете, какие продукты продаются сегодня в ближайшем супермаркете, и сможете заказать их. Все необходимое вам доставят через несколько часов.

- В доме появятся приборы и устройства, включающиеся при звуках вашего голоса. Например, входная дверь откроется после того, как вы произнесете пароль, а в комнате загорится свет, когда вы прикажете: «Включить свет!» И, разумеется, вы сможете диктовать свои письма компьютеру, вместо того чтобы самому нажимать их на клавиши.

Находясь у себя дома, вы легко выберете и закажете нужные вам товары или услуги. Посмотрите описание товара или поболтайте с приятелем в Интернете. Для потребителей будут создаваться специальные сайты, на которые посредники и поставщики будут передавать информацию и сравнительные характеристики различных товаров и услуг. Специальные программы-«разведчики» выяснят, какой музыке или фильму отдает предпочтение владелец компьютера, и внесут новые предложения. Кроме того, они будут просматривать электронную почту и уничтожать «макулатуру», смогут затребовать рекламное описание товара или какую-нибудь программу. И, естественно, будут постоянно находиться в курсе последних событий в интересующих вас областях знаний и деятельности.

Приложение 11-1 показывает, каким образом современный потребитель может использовать Интернет для выбора и приобретения типовых товаров и услуг.

ЧТО ИЗМЕНИТСЯ В ПРОЦЕССЕ КУПЛИ И ПРОДАЖИ ТОВАРА

До сих пор было принято закупать товар с привлечением профессиональных продавцов, которые изучали каталоги, звонили поставщикам и старались договориться с ними о наиболее выгодных условиях. Сейчас агенты по закупкам начинают использовать в своей работе современные инструменты. Интернет предлагает доступ к такому объему информации, которого у них никогда до этого не было. Теперь стало намного легче искать поставщиков, оценивать их кредитоспособность и надежность. Скоро в Интернете появятся информационные посредники, которые за небольшую плату будут заниматься сбором и оценкой различных предложений поставщиков.

Приложение 11-2 показывает, каким образом некоторые компании уже сейчас проводят торговые операции с использованием Интернета.

ПРИЛОЖЕНИЕ 11-1

Как потребители могут приобретать товары и услуги с помощью Интернета

Книги, музыка, видео, программное обеспечение

Сегодня потребители могут изучить ассортимент интернет-магазинов, таких как Amazon, Barnes & Noble, CDnow, и отыскать интересующие их книги, музыкальные произведения, видео и программное обеспечение. В основе этого вида торговли лежит информация. Покупатель легко узнает о новинках и даже получит предложения, основанные на его предыдущих покупках, интересах или с учетом того, что приобретают другие клиенты, делающие аналогичные заказы. Как правило, цены в электронных магазинах ниже, чем в обычных, поскольку у них нет издержек на складирование и аренду помещений. Более того, продавцы в обычных магазинах намного хуже информированы о новинках и ассортименте, в то время как в Интернете содержатся подробные и самые свежие сведения о товарах. Правда, покупателю интернет-магазина приходится оплачивать доставку. Впрочем, в будущем книги, фильмы, музыка и программное обеспечение перестанут существовать в физической форме, а будут загружаться в компьютер или телевизор потребителя. Вместо того чтобы тратить средства на производство, упаковку и доставку товара «целиком», поставщики будут отправлять своим клиентам лишь биты информации — причем по исключительно низкой цене (см. Nicholas Negroponte, *Being Digital* [New York: Knopf, 1995]).

Цветы и подарки

Сегодня потребитель может взглянуть на экран своего компьютера и выбрать понравившийся ему букет, который он закажет у 1-800-FLOWERS или у дюжины других интернет-продавцов (включая интернет-магазины, торгующие по сниженным ценам). Кроме того, он может наведаться в один из интернет-универмагов, таких как Marketplace MCI или IQVC, предлагающих подарки и другие товары.

Одежда

В Интернете появляется все больше магазинов, торгующих одеждой. Например, Gap и Limited, в которых можно заказать любой предмет туалета. В будущем электронные универмаги предложат своим покупателям одежду с учетом их размеров, а также пожеланий относительно цвета и качества ткани.

Автомобили

Сегодня покупатели автомобилей могут просмотреть страницы в Интернете, созданные различными производителями автомобилей, и получить подробное описание их продукции. Или отправиться на сайт под названием Edmund's, где содержится информация о ценах и характеристиках новых и подержанных машин. Закончив изучать Edmund's, покупатель переходит на Auto-Vu-Tel, чтобы выбрать дилера и цену. Кроме того, он может зайти на другие сайты, где предлагают товары и услуги, имеющие отношение к автомобилям, — страховку, гарантию, аксессуары. В прошлом году более 2 млн человек приобрели машины, не посещая автосалонов.

Вино

Покупатели вина могут обратиться к Virtual Vineyards. Этот сайт поддерживает связь с 65 маленькими винодельческими компаниями Калифорнии; здесь хранится подробная информация о каждом вине, винодельне, производителе вин, а также отчеты о дегустации. Закажите понравившееся вам вино прямо по Интернету, и оно будет доставлено вам домой. Кроме того, здесь предлагают специальный ассортимент закусок, которые подходят для того или иного вина. Владельцы сайта перевели свои предложения на японский язык и теперь получают из Японии солидные заказы. Компания Virtual Vineyards сообщает по электронной почте постоянным клиентам о поступлении новых партий вин и предлагает расфасованные продукты и подарочные корзины для вина. И просит покупателей высказывать свое мнение о приобретенных винах.

СМИ

Растет число людей, которые следят за текущими новостями по электронным газетам: *CNN, Wall Street Journal, The New York Times*.

Покупка и продажа акций

Многие сегодня мгновенно узнают о рыночных котировках, а также пользуются другой финансовой информацией. В этом им помогают такие сайты, как E*TRADE и OneSource. Потребитель может отдать распоряжение о покупке или продаже прямо из дома или офиса — иными словами, отовсюду, где есть компьютер и модем.

Электронные деньги

Потребители смогут перенести сведения о состоянии своего банковского счета на жесткий диск компьютера. После этого они получат возможность, не выходя из дома, делать необходимые покупки, совершать небольшие сделки и оплачивать различные услуги. Например, заплатить 10 центов за скачивание из Интернета газетной статьи.

ПРИЛОЖЕНИЕ 11-2

Влияние Интернета на процесс покупки и продажи компаниями товаров и услуг

General Electric (GE)

GE создала торговую сеть Trading Process Network (TPN), воспользовавшись услугами которой GE и ее подписчики могут затребовать необходимую им информацию относительно цен, обсудить условия и сделать заказ у поставщиков по всему миру. Поставщики регулярно просматривают страницу, чтобы внести ценовые предложения на требуемые товары. Клиенты GE утверждают, что экономят около 10 – 15% средств благодаря более низким ценам на оформление заказов.

Cisco Systems

Cisco Systems производит продукт, который способствует более эффективному функционированию Интернета, — многопротокольные маршрутизаторы, цифровые коммутирующие устройства и программное обеспечение для работы в Интернете. Около 13% заказов компании прошло через Интернет. Сайт фирмы — www.cisco.com — ежемесячно посещают более 400 тыс. клиентов. Сайт предоставляет разные уровни доступа для обычных посетителей, зарегистрированных пользователей, партнеров и поставщиков. Например, зарегистрированные пользователи могут совершать такие операции, как покупка товара, проверка прохождения заказа, анализ прейскурантов, получение свежих версий программных продуктов и т.д. Сегодня Cisco проводит 75% запросов клиентов через Интернет. Cisco в состоянии доставить продукт, заказанный через Интернет, на три дня раньше, чем по какому-то другому каналу. Компания заявляет, что ее сайт экономит на эксплуатационных расходах около \$360 млн в год и одновременно повышает удовлетворенность клиентов и партнеров качеством оказанных услуг.

В Cisco имеется «База наиболее часто задаваемых вопросов». Клиент получает ответ на интересующий его вопрос, не обращаясь непосредственно к служащим компании. Таким образом, не затрачивается время на телефонные разговоры, а также уменьшается штат персонала, необходимого для работы с телефонной справочной службой. Это привело к тому, что количество телефонных звонков в компании снизилось на 70%, — иными словами, на 50 тыс. звонков в месяц. Каждый такой звонок стоит Cisco \$200 (высокая стоимость обусловлена сложностью продукта), следовательно, компания экономит \$10 млн в месяц. Сейчас на телефонные звонки отвечает не тысяча человек, а семьсот. Кроме того, работа операторов стала интереснее, поскольку им приходится отвечать на более трудные вопросы. Каждый новый звонок и вопрос передается специальному техническому оператору, кото-

рый заносит его в базу. Благодаря этому снижается количество будущих звонков.

TechData

TechData — универсальный дистрибьютор продуктов программного обеспечения и периферийных устройств для персональных компьютеров. Компания обслуживает 55 тыс. посредников и розничных торговцев, предоставляя в их распоряжение более 45 тыс. видов продукции от 900 производителей. На сайте фирмы можно найти электронные каталоги, информацию о ценах и наличии определенного продукта. Пользователь имеет возможность сделать заказ или подробнее узнать о характеристиках интересующего его продукта, найти список сайтов производителей и проследить продвижение своего заказа благодаря прямой связи с UPS и FedEx. В настоящий момент появился новый вид услуг — прямая доставка заказа пользователю.

Egghead.com's Auction

На этом сайте организован аукцион для продажи любых излишков производства, в особенности технического и программного обеспечения для компьютеров, фотоаппаратов, инструментов и телевизоров. Торги проходят в реальном времени, и победителю, как правило, удается заключить чрезвычайно удачную сделку.

Ювелирные украшения

Покупатель может попросить продавца розничной торговли найти для него бриллиант в форме груши в четыре карата, причем самого лучшего качества. Если ювелир имеет доступ на определенный сайт в Интернете (за \$100 в год), он запросит сведения о необходимом ему бриллианте и получит предложения (с указанием цены) от других ювелиров. Далее он объяснит клиенту, какие существуют варианты, и сделает заказ, если тот выберет для себя подходящий.

Путешествия

Как правило, компании приобретают пакет услуг авиакомпаний для своих торговых агентов и представителей, отправляющихся на конференции и другие мероприятия подобного рода. Воспользовавшись услугами Интернета, они посылают в ведущие авиакомпании запрос с указанием своих требований, а потом выбирают, чье предложение подходит им больше.

КАК ПОБЕДИТЬ В ИНТЕРНЕТ-ПРОСТРАНСТВЕ

Мы считаем, что информационная революция и Интернет коренным образом изменяют принципы маркетинговой деятельности и приведут к перераспределению капиталов различных участников большой игры.

Сегодня у потребителей больше, чем когда-либо, возможностей получить тот или иной товар или услугу. Конкуренция между торговыми каналами становится все более жесткой. Мы считаем, что в этой борьбе электронные каналы распределения товаров и услуг одержат верх над розничной торговлей. Давайте начнем с того, что рассмотрим различные возможности, которыми может воспользоваться покупатель, решивший приобрести ноутбук. Вот пять вариантов решения вставшей перед ним проблемы.

1. *Магазин розничной торговли.* Покупатель может прийти в магазин, например Circuit City или CompUSA, торгующий разными марками ноутбуков. Такой вариант даст покупателю возможность посмотреть и «потрогать руками» каждую из представленных в магазине марок и получить необходимую информацию и совет продавца. Зато в этом случае он тратит деньги и время на поездки. А кроме того, как правило, в магазинах цены выше, чем при использовании других каналов.
2. *Каталог.* Покупатель может внимательно изучить каталоги продукции электронных фирм, таких как Microcomputers Warehouse или J&R Computer World. В каталогах дается подробное описание различных ноутбуков с указанием цен. Покупатель может бесплатно позвонить в выбранную им компанию и сделать заказ. В 1992 году по каталогам было продано товаров на \$51 млрд. Такой вид покупки товара имеет определенные преимущества: цены бывают обычно ниже, чем в магазинах розничной торговли; сделать заказ не составляет никакого труда; телефонная служба работает круглосуточно и без выходных; покупатель может выбрать программное обеспечение, которое он получит вместе с компьютером. Более низкие цены являются результатом того, что компании, торгующие по каталогам, не арендуют помещение под магазин, не нуждаются в обширных складских территориях и не берут дополнительную плату с клиентов, живущих в других штатах.
3. *Телевизионные магазины.* Покупатель, сидя у себя дома, может включить канал телевизионного магазина, выбрать ноутбук и сделать за-

каз. Преимущества такого вида приобретения товара заключаются в следующем: покупатель видит то, что ему предлагают, и не прикладывает никаких дополнительных усилий при заказе выбранной модели, не говоря уже о более низких ценах. Однако у такой системы имеются и недостатки: в телевизионном магазине потребителю предлагают только продукцию определенной марки и по установленной цене. У него нет времени сравнить различные варианты.

4. *Прямая покупка у производителя.* Покупатель может зайти на интернет-сайт таких компаний, как Dell Computer, и заказать определенную модель вместе с выбранным программным обеспечением. Сегодня Dell Computer продает через Интернет продукции на \$3 млн в день. Прямой канал предлагает компьютеры по более низким ценам, чем в магазинах розничной торговли. Недостатком является то, что покупателю предлагается товар только одного производителя.
5. *Электронный посреднический канал.* Покупатель может войти на сетевую страницу, где содержится информация по интересующему его вопросу, и сравнить параметры и цены всех доступных в настоящий момент моделей компьютеров. Кроме того, на таких страницах содержатся указания, где приобрести нужный товар по наиболее выгодной цене. Посредник, отвечающий за этот сайт, получает комиссионные от рекламодателей, подписчиков или плату за каждое посещение сайта. Цель подобного вида торговли — снизить цены производителей, удовлетворить покупателя и обеспечить прибыль посредника.

Есть мнение, что развитие электронной торговли определенными видами товаров и услуг приведет к оттоку покупателей от стандартных каналов, работа которых основана на розничной торговле. Такие каналы развиваются со скоростью, скажем, 2% в год, в то время как торговля, не требующая посещения магазинов, развивается в два раза быстрее. Электронные рынки предлагают покупателю массу преимуществ, главными из которых являются следующие:

- возможность делать покупку круглосуточно, семь раз в неделю;
- покупателю не нужно ехать в магазин, искать место парковки, ходить и выбирать товар — в результате он тратит на покупку меньше времени и денег;
- потенциально низкие цены.

Основными недостатками электронных каналов торговли являются следующие:

- покупателю приходится ждать доставки заказа — иногда день, а порой и дольше;
- прежде чем заказать товар, потребитель не может посмотреть и потрогать его руками.

Бенджамин и Уиганд предлагают несколько прогнозов развития электронных рынков³.

1. Поскольку цены на информацию падают, рынки, характеризующиеся высоким качеством информации и координации, станут более популярны у потребителя.
2. Покупатели будут все чаще и чаще заказывать хорошо знакомые или стандартные товары на электронных рынках.
3. Товары, о которых имеется подробная информация в разделах «Помощь», получают серьезный шанс занять на электронном рынке прочное место.
4. Страницы Интернета, посвященные отдельным товарным маркам, объединятся между собой, в результате чего возникнут сайты, предлагающие потребителю разные товарные марки.
5. Компании, успешно торгующие, не прибегая к услугам электронного рынка, также постараются завести собственные сайты в Интернете — если смогут таким способом увеличить свою валовую прибыль.
6. Электронные связи между компаниями, вероятно, станут более прочными в следующих ситуациях:
 - а) когда крупные компании, вроде Wal-Mart, решат, что могут сэкономить значительные средства при централизованной закупке и хранении товаров, и потребуют, чтобы поставщики поддерживали с ними электронную связь;
 - б) когда производственные издержки можно будет сократить благодаря поставкам по принципу «точно вовремя», а это возможно только при наличии электронной связи между поставщиком и производителем;
 - в) когда компании поймут, что в состоянии сэкономить значительные средства, пользуясь услугами крупных поставщиков, с которыми они поддерживают тесную связь.

В предсказании №2 утверждается, что знакомые товары будут пользоваться большой популярностью среди клиентов электронных

рынков. Например, в Интернете есть страница, которая называется NetGrocer, где покупатель может заказать такие стандартные продукты, как суп компании Campbell, стиральный порошок Tide и другие предметы потребления, в том числе книги, музыкальные записи, видеофильмы и прочие широко известные товары. Однако существует мнение, что на электронных рынках будет отдаваться предпочтение «информационно наполненным, сложным» товарам, таким как автомобили и электронное оборудование⁴.

Предположим, вы хотите приобрести высококачественную стереосистему. Вам требуется собрать как можно больше информации о наличии различных марок, их характеристиках, узнать мнение специалистов. Интернет в состоянии предоставить вам все необходимые сведения относительно характеристик и стоимости интересующего вас товара. Кроме того, он заметно облегчает процесс заказа выбранной вами марки.

Рассказывая об электронных торговых каналах, мы имеем в виду использование электронных средств для получения информации и заказа нужного товара. Речь идет о телефоне, компьютере и телевидении. Телефон стал первым электронным прибором для получения информации и заказа товаров. С появлением Интернета потребители смогли делать все то же самое при помощи компьютера. В ближайшее время появится интерактивное телевидение, и потребитель получит еще одно электронное средство массовой информации. Какое из этих средств станет более популярным, покажет будущее. Например, банки уже сейчас вынуждены решать, что использовать при обслуживании клиента на дому — телефон, компьютер или интерактивное телевидение. Разумеется, в конце концов все три вида электронной связи объединятся в один с общими характеристиками.

Какие же меры следует принимать сегодняшним предпринимателям, чтобы победить в наступающем Веке электроники? Вот четыре принципа.

1. *СОЗДАЙТЕ БАЗУ ДАННЫХ КЛИЕНТОВ И АКТИВНО ЕЮ ПОЛЬЗУЙТЕСЬ.*

В наше время, когда компаниям приходится сражаться за каждого клиента, они должны знать имена выгодных потенциальных и реальных клиентов и собрать о них максимально полную информацию. Хорошая база данных даст компании серьезное преимущество перед конкурентами. Компания должна искать и классифицировать разные группы покупателей и отдельных клиентов с точки зрения их реакции на ее предложения. Наличие базы данных позволяет более эффективно добиваться поставленных целей.

2. РАЗРАБОТАЙТЕ ЧЕТКУЮ КОНЦЕПЦИЮ ПОЛЬЗОВАНИЯ ИНТЕРНЕТОМ.

Компания может воспользоваться услугами Интернета по крайней мере в семи случаях — для исследований, информации, организации форумов, обеспечения подготовки специалистов, проведения торговых операций по покупке и продаже товара (речь идет об электронной торговле), аукционов и обмена — и даже поставлять своим клиентам «биты». Эти возможности перечислены в Приложении 11-3. Руководству компании следует проводить регулярную оценку степени использования Интернета и затем выносить на обсуждение новые возможности, которые можно будет планировать на будущий год, два года или пять лет.

Интернет-сайт компании должен быть привлекательным, удобным и современным, если вы рассчитываете на повторные посещения пользователей. Компаниям следует рассмотреть возможности компьютерной графики, звуковых и видеоэффектов. А также непременно добавить еженедельные новости и рассказы об интересных событиях (например: «На следующей неделе: Джон Джонс расскажет о новостях с биржи»). Сайт может предназначаться для оказания помощи клиенту, как это делают Federal Express (предлагая возможность определить местонахождение багажа), Virtual Vineyards (данные экспертизы продукции и мнение специалиста, предлагающего вина на выбор), Holiday Inn (бронирование номеров с использованием Интернета) или Visa (которая сообщает, где находятся банкоматы). Кроме того, сайт может попытаться добиться установочного лидерства: например, Edmund's считается лучшим сайтом для получения информации о характеристиках автомобилей и ценах на них. Установочное лидерство позволяет ему привлечь компании, занимающиеся смежным бизнесом, которые будут с удовольствием платить за возможность рекламировать свой товар на сайте Edmund's.

Компаниям следует критично относиться к своим сайтам и задавать себе такие вопросы: «Почему наш сайт кого-то заинтересовал?»; «Что есть интересного на нашем сайте?»; «Почему кому-то захочется вернуться на наш сайт?»; «Почему кто-то пожелает разместить у нас свою рекламу?» (см. Приложение 11-4, где описываются два сайта, создатели которых подошли к проблеме творчески).

3. РАЗМЕСТИТЕ БАНЕР ВАШЕЙ ФИРМЫ НА САЙТАХ КОМПАНИЙ, ДЕЙСТВУЮЩИХ В СМЕЖНЫХ ОТРАСЛЯХ.

Руководству компании следует выяснить, какие сайты чаще всего посещают их целевые клиенты, и подумать о размещении на них логотипа своей компании. Если

целевыми клиентами являются финансовые вкладчики, компания может разместить его на сайте OneSource или других, посвященных финансовой информации. Если целевая аудитория шире, можно использовать один из популярных сайтов, таких как Hot Wired, Pathfinder, ESPNET, SportsZone или Playboy. Однако компании приходится платить от \$30 тыс. до \$100 тыс. за разрешение поместить на таких сайтах свой банер размером с почтовую марку всего на три месяца. Руководству компаний следует договариваться с владельцами сайтов: например, заключить договор об оплате только в тех случаях, когда пользователь заходит на конкретный сайт (P&G выдвигает именно такое требование).

В качестве примера творческого подхода к размещению фирменной символики компании в Интернете можно привести Toyota USA. Компания поместила свой банер на стартовой странице Yahoo. Под небольшим изображением Camry 1997 года помещена следующая подпись: «Хотите выиграть новый Camry? Для этого вам достаточно щелкнуть мышкой». А дальше любой желающий может стать участником тотализатора, указав свое имя, адрес, номер телефона, адрес электронной почты, модель своей машины, год выпуска, является ли он владельцем автомобиля или взял его напрокат. Кроме того, вы можете получить интересующую вас информацию об этой модели. А если вы отправитесь к агенту по продаже Toyota, вы получите купон, который можно обменять на карточку корпорации MCI, дающую право на бесплатный 60-минутный междугородний телефонный разговор.

Даже если компанию не устраивает количество посещений ее страницы в Интернете, все равно она разместила свой банер не зря, поскольку таким образом ей удалось привлечь внимание потребителя к своему товару. Не удивительно, что специалисты по маркетингу при планировании бюджета компании все чаще предусматривают размещение рекламы в Интернете. «Из 100 ведущих рекламодателей... 46 купили право размещать рекламу в Интернете... и почти у всех имеется корпоративный сайт»⁵.

ПРИЛОЖЕНИЕ 11-3

Возможности Интернета

1. Проведение исследований.
2. Подача информации:
 - информация о том, какие товары и услуги предлагает компания, где она находится, что собой представляет (Coca-Cola);
 - информация об услугах, оказываемых потребителю (Palm-Pilot);
 - советы покупателю (Clinique, Amazon);
 - аудио- и/или видеоклипы для рекламы музыкальных записей, книг, видеофильмов;
 - информация от имени служащих компании и торговых агентов (Интернет);
 - система информации посредников (Ford);
 - обеспечение метаинформацией (Edmund's).
3. Организация дискуссионных форумов.
4. Обеспечение подготовки специалистов.
5. Проведение торговых операций по покупке и продаже товара:
 - дополнительный канал для заказа товаров (Dell);
 - только заказ товаров (CDnow, Amazon).
6. Организация аукционов и обменов.
7. Доставка клиентам «битов».

ПРИЛОЖЕНИЕ 11-4

Два творчески организованных сайта в Интернете

Интернет-сайт компании Lexus

На главной странице посетителей Lexus Center of Performing Arts встречается персональный гид по имени Алекс, который предлагает побывать в различных виртуальных залах:

Демонстрационная галерея: информация о характеристиках автомобилей, степени комфортности, безопасности, предметах роскоши, аксессуарах и т.п.

Большой дилерский зал: предоставление дилерской информации после внесения кода региона и штата и подключение к дилерскому сайту в Интернете.

Технический центр: знакомит с техническими новинками.

Зал интересных событий: рассказывает о спонсируемых Lexus событиях спортивной и культурной жизни, а также о новостях мира автомобилей.

Читальный зал: знакомит с самой современной информацией, включая присвоение наград, различные статьи и обзоры.

Клуб владельцев Lexus: этот раздел предназначен исключительно для владельцев Lexus, которым предоставляются особые привилегии.

Финансовый центр: помогает клиенту решить, стоит ли ему купить или взять напрокат автомобиль, воспользовавшись помощью финансовой службы Lexus.

Электронный почтовый ящик: предоставляет брошюру и возможность напрямую связаться с Lexus.

Добрые дела: здесь подробно рассказывается о благотворительных акциях Lexus.

Интернет-сайт компании Clinique

Предоставляет потребителям подробную информацию о косметических средствах.

Предоставляет широкий спектр персональных консультаций, дает советы, рекламирует новинки и подробно рассказывает о ценах на товары.

Предоставляет клиентам специальные возможности для определения типа их кожи, чтобы облегчить выбор подходящих косметических средств.

Содержит информацию о местоположении косметических салонов и магазинов.

(Клиент не может сделать покупку через Интернет, поскольку в этом случае нарушится связь компании с имеющимися традиционными торговыми каналами.)

-
4. **СТАНЬТЕ БОЛЕЕ ДОСТУПНЫМИ ДЛЯ КЛИЕНТА И БЫСТРЕЕ РЕАГИРУЙТЕ НА ЕГО ТРЕБОВАНИЯ.** Сегодня клиенты становятся все более требовательными к точности и скорости получения ответов на жалобы, которые они высказывают по телефону или посылают по электронной почте. В 1997 году у America Online была довольно неважная репутация из-за того, что ее подписчики не могли подключиться к Интернету или связаться с провайдером, чтобы получить у него помощь. Компьютерные фирмы и фирмы, занимающиеся программным обеспечением, отлично справляются с процессом продажи своей продукции, но обеспечение клиента необходимыми услугами и помощь пользователю в случае возникновения у него вопросов организованы очень плохо.

Исключением является компания Sony. Там решили эту проблему, продавая свои переносные компьютеры вместе с системой SOS (Sony Online Service). В их рекламе говорится следующее.

Компьютеры прибывают к вам издалека. А наши помощники всегда рядом. Проще говоря, мы разработали систему SOS (Sony Online Service). Это означает вот что: если у вас возникли проблемы, мы поможем вам их решить. Для этого нам даже не потребуется ваше участие... С вашего позволения мы проникнем в ваш компьютер, посмотрим, что случилось, и устраним проблему. (Представьте себе, мы сможем сделать это, находясь от вас на расстоянии тысячи миль!) Вам нужно только щелкнуть по нашей иконке, и компьютер соединится с сервисным центром. А дальше уже наше дело.

Размещение адреса электронной почты на интернет-странице может сыграть против вас, если вы еще не готовы оперативно реагировать на требования покупателя. Штаб-квартира американского отделения компании Volvo стала одной из первых, посчитавших необходимым сообщить клиентам адрес своей электронной почты. Однако время от времени она получала такие сообщения: «У вас отличный сайт, но в моей машине течет крыша». Компания не имела персонала, в задачу которого входило бы разрешать подобные проблемы, и потому в конце концов руководство решило убрать электронный адрес⁶.

В Приложении 11-5 показано, каким образом традиционные виды маркетинга изменятся в результате появления на свет электронного маркетинга.

ПРИЛОЖЕНИЕ 11-5

Как изменится маркетинг с появлением интернет-маркетинга

Маркетинговая деятельность	Традиционный маркетинг	Интернет-маркетинг
1. Реклама	Подготовка печатных, видео- или озвученных копий и использование стандартных средств массовой информации, таких как телевидение, радио, газеты и журналы.	Создание широкой информационной программы и вынесение ее на интернет-сайт компании, а также покупка права размещения собственной фирменной символики на других сайтах.

ПРИЛОЖЕНИЕ 11-5 (продолжение)

1. Реклама	Обычно может предоставить потребителю лишь довольно ограниченную информацию.	
2. Обслуживание клиентов	Обслуживание покупателей осуществляется пять раз в неделю, восемь часов в день в магазинах или по телефону; возможно посещение на дому в случае возникновения необходимости ремонта или обслуживания.	Предоставляет услуги ежедневно и круглосуточно; дает советы по устранению возникших проблем по телефону, факсу или электронной почте; участвует в прямом диалоге с потребителем через Интернет; устраняет возникшие проблемы на расстоянии при помощи компьютерной диагностики.
3. Сбыт	Обзвон или посещение реальных и потенциальных покупателей, демонстрация товара напрямую или с использованием видеоборудования.	Видеоконференции с потенциальными покупателями и демонстрация товара на мониторах компьютеров.
4. Маркетинговые исследования	Интервью с отдельными покупателями и группами потребителей, опросы по телефону или по почте.	Использование специальных исследовательских групп для проведения интервью и бесед, а также вопросников, рассылаемых по электронной почте.

ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

Перемены, которые несет с собой век информации, требуют от компаний способности заглянуть в будущее и задать вопрос: какие изме-

нения можно внести в свою деятельность, чтобы не только выжить, но и добиться процветания? Борясь за существование в XXI веке, компании необходимо ответить на следующие вопросы.

1. Представляете ли вы, как будет выглядеть ваша компания, скажем, через пять лет? Каким представителям микросреды информационная революция поможет, а каким — навредит? Какие звенья цепочки создания ценности будут наиболее прибыльными?
2. Имеется ли у вашей компании сайт в Интернете, где содержится информация о фирме и товаре? Имеются ли у вашего сайта особые преимущества, которые заставят пользователя вернуться к вам еще раз?
3. Сумела ли ваша компания максимально облегчить реальным и потенциальным клиентам доступ к вашей информационной сети? Имеют ли они возможность задавать вопросы, вносить предложения или высказывать свое неудовольствие товаром или услугами? Как быстро вы реагируете на подобные сообщения?
4. Создает ли ваша компания обширную базу данных, в которой содержатся имена и характеристики реальных и потенциальных клиентов, дилеров и поставщиков?
5. Создала ли ваша компания Интранет (внутреннюю сеть), чтобы персонал мог эффективно общаться между собой и использовать центральную базу данных?
6. Создала ли ваша компания систему внешних связей с главными клиентами, дистрибьюторами и поставщиками?

ХАРАКТЕРИСТИКИ, СТРАТЕГИИ УСПЕХА И РОЛЬ ОТДЕЛА МАРКЕТИНГА В РАЗЛИЧНЫХ ВИДАХ ПРОМЫШЛЕННОГО БИЗНЕСА

Поскольку маркетинговые процессы универсальны, каждый рынок и производство вносят в него свои отличительные черты. Бизнесмену, продающему промышленное оборудование, непременно потребуются дополнительные знания, если он собирается заняться торговлей предметами массового потребления. Здесь мы расскажем о специфических характеристиках, факторах, обеспечивающих стратегический успех, и роли, которую играют отделы маркетинга в каждом отдельном случае и на различных рынках.

1. Тематический сбыт

- А. Пример: продажа охранных систем, энергетических установок, больших мостов и широкомасштабных компьютерных систем.
- Б. Особенности.
 - 1. Необходим длительный торговый цикл (от шести месяцев до двух лет) и много терпения.

2. Как правило, требуется привлечение специалистов разного профиля — по сбыту, торговой деятельности, финансам, безопасности, а также инженеров и старших менеджеров.
 3. Может выдвигаться альтернативная цена или высказываться просьба о внесении других предложений.
 4. Решение о покупке принимается группой представителей, имеющих высокий статус.
 5. Нередко необходимо принимать в расчет не только экономические, но и политические соображения.
- В. Стратегии успеха.
1. Для успеха принципиальное значение имеет уровень отношений и доверие.
 2. Торговые агенты входят в тесный контакт со многими служащими компании покупателя; маркетинг, основанный на отношениях с персоналом.
 3. Группа, занимающаяся продажей, должна иметь возможность влиять на представителей своей собственной компании в вопросах ускорения принятия решений.
 4. Лучше, если в такую группу входит президент компании.
 5. Цену необходимо устанавливать с учетом прибыли, которую товар способен принести потребителю в течение всего жизненного цикла; надо нацеливаться на контракты, заключаемые на много лет; кроме того, существует множество краткосрочных торговых проектов, которые могут быть реализованы в текущем году.
 6. Группа, занимающаяся продажей, должна тщательно изучить требования, которые покупатель предъявляет к товару, и определить, кто из конкурентов в состоянии сделать ему более выгодное предложение, а также выявить их сильные и слабые стороны.
 7. Необходимо хорошо разбираться в специализации и деятельности предприятия вашего клиента, а также его клиентов.
 8. Необходимо уделять особое внимание консультациям клиента.
 9. Объяснение должно продемонстрировать покупателю, каким образом характеристики/функции/выгода превращаются в стоимость товара.
- Г. Роль отдела маркетинга.
1. Анализ размеров издержек и цены, творческие модели ценообразования, основанные на ценностной значимости товара.
 2. Умение использовать бартер и оказаться на вершине флуктуаций валютного курса.

3. Предоставление результатов маркетинговых исследований и информации о состоянии дел конкурентов.
4. Оценка поведения и влияния покупателя.
5. Небольшой отдел маркетинга и крупное коммерческое подразделение уделяют внимание тактическому маркетингу; торговым агентам требуется информационная система, которая поможет им сформулировать выгодное предложение и облегчит контакты с покупателем; рассматривается множество вариантов «а что, если?..» с целью принятия решений совместно с покупателем.
6. Создание торговой марки и «лица» компании.
7. Стратегические выводы для определения экономической политики вашего предприятия.

II. Торговля оборудованием

- A. Примеры: продажа грузовиков, тракторов, печатных станков, компьютеров.
- B. Особенности: все зависит от характера сделки — единовременной или многократно повторяющейся.
- B. Стратегии успеха.
 1. Сегментирование рынка в зависимости от различных групп покупателей и требований, которые они предъявляют к оборудованию.
 2. Выбор целевых сегментов для удовлетворения клиента. При этом необходимо следить за тем, чтобы их размеры не оказались для вас чрезмерными.
 3. Выбор подходящего товара и правильная оценка его стоимости.
 4. Развитие прочных послепродажных отношений (запасные детали и обслуживание), поскольку капитальное оборудование работает долго и нуждается в обслуживании, а время простоя приносит убытки.
 5. Принятие решения относительно цены на товар с учетом того, как она влияет на получение прибыли в результате продажи оборудования и гарантийного обслуживания.
 6. Разработка программы обучения дилеров и создания надежной дилерской сети.
 7. Предоставление надежной гарантии с учетом стандартов, принятых в данной отрасли промышленности, надежности и долголетия товара.

8. Создание надежной сети дистрибьюторов и дилеров, а также информационно-технологической инфраструктуры для оказания помощи дилерам в повышении их компетентности; снижение прямых издержек по оплате труда торговых агентов.
 9. Разработка системы стимулирования дилеров.
 10. Создание надежной торговой марки и ее позиционирование на рынке.
 11. Установка современного оборудования и отлаженная система устранения дефектов.
 12. Продуманные методы работы с потребителями.
 13. Готовность к адаптации товаров и услуг к требованиям потребителей.
- Г. Роль отдела маркетинга.
1. Создание надежных стратегий сегментации, постановки целей и позиционирования товара.
 2. Отлаженная система маркетинговой коммуникации с дилерами и потребителями.
 3. Разработка программы обратной связи «дилер — потребитель» для проверки достижения поставленных перед компанией целей.

III. Продажа товаров промышленного назначения

- А. Примеры: продажа сырья, деталей, бумаги, транспортной тары, смывочных жидкостей.
- Б. Факторы успеха.
1. Необходимо создать широкий спектр предлагаемой продукции, доступной потребителю, с учетом его требований.
 2. Стремитесь организовать производство с максимально низкими издержками.
 3. Важно добиться максимально высокого качества обслуживания (надежность и своевременность доставки товара, высокое качество товара и услуг).
 4. Лидерство в области технологий и создание торговой марки.
 5. Обучение в области использования и гарантийного обслуживания продукции.
 6. Постоянное улучшение качества товара: легче, быстрее, дешевле, лучше, громче, ярче и т.п.
 7. Создание надежной сети дистрибьюторов и дилеров, в задачу которых входит продвижение товара на рынок.

8. Наличие сети торговых агентов, занимающихся поиском контрактов с учетом возможности участия в торгах; автоматическая повторная подача заказов; организация работы торговых агентов таким образом, чтобы упор делался на приобретение потребителем товара.
9. Умение определять влияние цены на окончательное решение покупателя.

В. Роль отдела маркетинга.

1. Координация результатов деятельности научно-исследовательского и опытно-конструкторского отделов с учетом интересов потребителя.
2. Установка диапазона цен.
3. Работа с торговыми агентами, создание рекламного материала по запуску товара на рынок и участие в выставках.
4. Необходимость в управляющих по товару, управляющих по сегментам рынка и опытных торговых агентах.
5. Развитие механизма обратной связи с целью выяснения нужд потребителя, а также степени его удовлетворенности.
6. Не исключено возникновение потребности в двух структурах: проектной для создания прочных связей, например с производителем автомобилей с целью бесперебойного снабжения краской, а также структуре, в которой главная роль отведена торговым агентам, в чьи обязанности входит выполнение требований клиента и анализ степени их удовлетворенности.

IV. Установление надежных отношений с прямым поставщиком

- А. Пример: бесперебойная поставка от производителя (Procter & Gamble снабжает Wal-Mart).**
- Б. Стратегии успеха**
 1. Местоположение недалеко от потребителя или, по крайней мере, обеспечение надежной системы снабжения.
 2. Приспособление технологических процессов и системы снабжения к нуждам потребителя.
 3. Заключение долгосрочного контракта или установление прочных деловых связей.
 4. Поставщик должен иметь возможность постоянно улучшать качество своего товара, одновременно снижая издержки и цены.
 5. Поставщик должен предвидеть нужды потребителя и использовать систему бесперебойного снабжения, чтобы у покупателя не возникало необходимости делать повторные заказы.

6. Торговать с крупными клиентами напрямую и прибегать к помощи дистрибьюторов, чтобы поддерживать связь с более мелкими потребителями. Предоставлять и тем, и другим своевременную информацию и материально-техническое обеспечение.

В. Роль отдела маркетинга: такая же, как и отдела проектного маркетинга.

V. Управление предприятиями, работающими по заказам

А. Пример: выполнение заказов на производство продукции; ремонтные мастерские.

Б. Стратегии успеха.

1. Способность работать по индивидуальным заказам.

2. Гибкая система производства.

В. Роль отдела маркетинга.

1. Несущественная; большая часть заказов поступает при участии торговых агентов.

2. Предоставление «инструментов продаж», например распечаток данных и т.п.

VI. Производственные услуги

А. Примеры: продажа услуг по уборке производственных помещений, бухгалтерские услуги, столовая для персонала, ночная охрана.

Б. Стратегии успеха.

1. Надежность и точность обслуживания, стремление превзойти ожидания клиента.

2. Цена услуг и затраченное на исполнение заказа время должны быть меньше, чем в том случае, если бы клиент решил справиться с поставленными задачами самостоятельно.

3. Гибкость в предоставлении услуг (ежедневно).

В. Роль отдела маркетинга.

1. Создать торговую марку услуг, чтобы добиться доверия клиента.

2. Сообщать клиенту, какие средства он затратит, если решит самостоятельно справиться со своими проблемами.

VII. Профессиональные услуги

А. Примеры: продажа банковских услуг, страхование.

Б. Стратегии успеха.

1. Компетентность.

2. Быстрое решение проблем.
 3. Конкурентоспособные цены.
 4. Управление отношениями с клиентом и другими заинтересованными лицами.
- В. Роль отдела маркетинга.
1. Определить самые выгодные целевые сегменты и принять участие в разработке стратегического портфеля услуг.
 2. Оказание квалифицированной помощи в создании баз данных.
 3. Обеспечение «отличия» компании.

VIII. Телекоммуникационные услуги

- А. Пример: продажа коммуникационных услуг.
- Б. Стратегии успеха.
1. Знание рынка, его законов и проблем.
 2. Организация поддержки целевого рынка.
 3. Решение «пакета» проблем (не только цена и товар).
- В. Роль отдела маркетинга.
1. Управление комплексными сделками.
 2. Организация мероприятий для клиентов с целью укрепления взаимоотношений.
 3. Обеспечение «заметности» на рынке услуг.

IX. Оптовые финансовые услуги

- А. Примеры: выпуск кредитных карт, страхование кредитов, выдача патентов, частная система пенсионного обеспечения.
- Б. Особенности.
1. Большой объем услуг, низкие издержки.
 2. Интенсивность систем/технологий.
 3. Опытный покупатель.
 4. Легкость исполнения, что является критичным для продавца услуг.
- В. Стратегии успеха.
1. Важно добиться высокого качества обслуживания.
 2. Увеличение доли рынка для того, чтобы поддерживать низкие цены.
 3. Расширить поле деятельности и использовать нововведения.
 4. Системы обслуживания должны быть гибкими и адаптируемыми к нуждам каждого отдельного клиента.
 5. Необходимо четко понимать принципы организации розничного бизнеса с целью создания и проведения в жизнь обучающих программ для торговых агентов.

Г. Роль отдела маркетинга.

1. Обеспечение программной экспертизы и повышение ценности услуг для управления отношениями с клиентом.
2. Обсуждение цены и условий контракта.
3. Координация введения новой системы учета/услуг.
4. Координация отношений между финансовыми отчетами/прибылью.

Х. Продажа специфических товаров

А. Пример: продажа крупным строительным проектам неких составных, более мелких проектов.

Б. Особенности.

1. Длительный цикл (от 6 месяцев до 2 лет).
2. Тот, кто принимает решение о покупке, не является конечным покупателем.

В. Стратегии успеха.

1. Понимание сути производства и поддержание тесной связи со специалистами или консультантами-инженерами, чье мнение имеет решающее значение и которые обладают правом накладывать вето.
2. Добившись спецификации на ранней стадии заключения сделки, пройдите по всей цепочке до подрядчика/конечного покупателя, чтобы убедиться в том, что все сделано как предполагается.
3. Станьте членом команды, занимающейся продажей данного товара.

Г. Роль отдела маркетинга

1. Исследования, поиски выгодных контрактов.
2. Интенсивная маркетинговая связь между всеми звеньями цепочки.
3. Установление цены с учетом стоимости товара; издержки в сравнении с оплатой труда.
4. Оценка и повышение уровня обслуживания клиента.

ПРИМЕЧАНИЯ

ГЛАВА 1

1. Adrian J. Slywotzky, *Value Migration: How to Think Several Moves Ahead of Competition* (Boston: Harvard Business School Press, 1996).
2. Marshall McLuhan, *Understanding Media: The Extensions of Man* (London: Routledge and Kegan Paul, 1964).
3. Nicholas Negroponte, *Being Digital* (New York: Knopf, 1995).
4. Peter M. Senge, *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization* (New York: Doubleday/Currency, 1990).
5. Michael E. Porter, «What Is Strategy?» *Harvard Business Review*, November-December 1996, pp. 61 – 78.
6. См.: Robert E. Wayland and Paul M. Cole, *Customer Connections: New Strategies for Growth* (Boston: Harvard Business School Press, 1997).

ГЛАВА 2

1. Akio Morita, *Made in Japan* (New York: Dutton, 1986).
2. Peter Clothier, *Multi-level Marketing: A Practical guide to Successful Network Selling* (London: Koan Page, 1990).
3. Wendell R. Smith, «Product Differentiation and Market Segmentation as Alternative Marketing Strategies», *Jornal of Marketing*, July 1956, pp. 3 – 8.
4. Robert Blattberg and John Deighton, «Interactive Marketing: Exploiting the Age of Addressibility», *Sloan Management Review*, 33, no. 1 (1991):5 – 14.
5. Robert E. Linneman and John L. Stanton, Jr., *Making Niche Marketing Work: How to Grow Bigger by Acting Smaller* (New York: McGraw-Hill, 1991).
6. Hermann Simon, *Hidden Champions* (Boston: Harvard Business School Press, 1996).
7. B. Joseph Pine II, *Mass Customization* (Boston: Harvard Business School Press, 1993). Также см. Mark H. Meyer and Alvin P. Lehnerd, *The Power of Product Platforms* (New York: The Free Press, 1997).
8. Thomas V. Bonoma, *The Marketing Edge: Making Stretgies Work* (New York: The Free Press, 1985).
9. Frank Cespedes, *Concurrent Marketing: Integrating Product, Sales, and Srevice* (Boston: Harvard Business School Press, 1995); его же: *Managing Marketing Linkages: Text, Cases, and Readings* (Upper Saddle River, NJ.: Prentice-Hall, 1996).
10. Michael J. Lanning, *Delivering Profitable Value* (Oxford, UK: Capstone, 1998).

11. Simon Knox and Stan Maklan, *Competing on Value: Bridging the Gap Between Brand and Customer Value* (London: Financial Times, 1998).

ГЛАВА 3

1. См.: The Ikea case in Robert D. Buzzel, John A. Quelch, and Christopher Bartlett, *Global Marketing Management: Cases and Readings*, 3d ed. (Reading, MA.: Addison-Wesley, 1995), pp. 69–95.
2. Sandra Vandermerwe, *From Tin Soldiers to Russian Dolls: Creating Added Value Through Services* (Oxford, UK: Butterworth Heinemann, 1994).
3. Igor Ansoff, «Strategies For Diversification», *Harvard Business Review*, September-October, 1957, p. 114.
4. Modesto A. Madique and Billie Jo Zirger, «A Study of Success and Failure in Product Innovation: The Case of the U.S. Electronics Industry», *IEEE Transactions on Engineering Management*, November 1984, pp. 192–203.
5. См.: Evan I. Schwartz, *Webonomics: Nine Essential Principles for Growing Your Business on the World Wide Web* (New York: Broadway Books, 1997), pp. 98–101.
6. Madique and Zirger, «Study of Success and Failure in Product Innovation».

ГЛАВА 4

1. Michael Porter, *Competitive Strategy* (New York: Free Press, 1980).
2. Michael Treacy and Fred Wiersema, *The Disciplines of Marketing Leaders* (Reading, MA.: Addison-Wesley, 1994).
3. Jean-Noel Kapferer, *Strategic Brand Management: New Approaches to Creating and Evaluating Brand Equity* (New York: Free Press, 1994).
4. Robert Spector and Patrick D. McCarthy, *The Nordstrom Way: The Inside Story of America # 1 Customer Service Company* (New York: John Wiley & Sons, 1997).
5. Jan Carlzon, *Moments of Truth* (New York: HarperCollins, 1989).

ГЛАВА 5

1. См.: Christiana Del Valle, «They Know Where You Live — and How You Buy», *Business Week*, February 7, 1994, p. 89.
2. Faith Popcorn and Lys Marigold, *The Popcorn Report* (New York: HarperBusiness, 1992), and *Clicking: 16 Trends to Future Fit Your Life, Your Work, Your Business* (New York: HarperCollins, 1996).
3. Steven P. Schnaars, *Managing Imitation Strategies* (New York: Free Press, 1994).
4. Michael R. Leenders and David L. Blenkhorn, *Reverse Marketing: The New Buyer-Supplier Relationship* (New York: Free Press, 1988).
5. См.: Jeffrey H. Dyer, «How Chrysler Created an American Keiretsu», *Harvard*

- Business Review, July-August 1996, pp. 42 – 56.
6. См.: George W. Columbo, Sales Force Automation (New York: McGraw-Hill, 1994) and Thomas Siebel and Michael Malone, Virtual Selling: Going Beyond the Automated Sales Force to Achieve Total Sales Quality (New York: The Free Press, 1996).
 7. См.: Eric von Hippel, The Sources of Information (New York: Oxford University Press, 1988).
 8. Philip Kotler, «A Design for the Firm's Marketing Nerve Centre», Business Horizons, Fall 1966, pp. 63 – 74.
 9. См.: Gilbert A. Churchill, Jr., Marketing Research: Methodological Foundations, 6th ed. (Fort Worth, TX: Dryden, 1994).
 10. См.: Gary L. Lilien and Arvind Rangaswamy, Marketing Engineering: Computer-assisted Marketing Analysis and Planning (Reading, MA.: Addison-Wesley, 1997).
 11. Bradley T. Gale, Managing Customer Value (New York: Free Press, 1994).

ГЛАВА 6

1. Neil H. Borden, «The Concept of the Marketing Mix», Journal of Advertising Research, June 1964, pp. 197 – 208.
2. Philip Kotler, «Megamarketing», Harvard Business Review, March-April 1986, pp.117 – 124.
3. Robert Lautenborn, «New Marketing Litany: 4 P's Passe; C-Words Take Over», Advertising Age, October 1, 1990, p. 26.
4. См.: Bernd Schmitt and Alex Simonson, Marketing Aesthetics (New York: Free Press, 1997).
5. Robert J. Dolan, «Power Pricing Policies», lecture, Harvard Business School, June 17, 1997.
6. См.: Michael V. Marn and Robert L. Rosiello, «Managing Price, Gaining Profit», Harvard Business Review, September – October 1992, pp. 84 – 94.
7. Ernest Glad and Hugh Becker, Activity-based Costing and Management (New York: John Wiley & Sons, 1996).
8. См.: «Shootout at PC Corral, Texan Computer Giants Dell and Compaq Do Battle», U.S. News & World Report, June 23, 1997, pp. 37 – 38.
9. Tattered Cover, независимый книжный магазин в Денвере, стал прототипом магазина Barnes & Noble. См.: Leonard Berry, On Great Service (New York: Free Press, 1995).
10. См.: Louis W. Stern and Frederick D. Sturdivant, «Customer-driven Distribution Systems», Harvard Business Review, July-August 1987, pp. 34 – 41.
11. Don E. Schultz and Jeffrey S. Walters, Measuring Brand Communication (New York: Association of National Advertisers, 1997).
12. См.: Robert C. Blattberg and Scott A. Neslin, Sales Promotion: Concepts, Methods, and Strategies (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1990).
13. См.: Regis McKenna, The Regis Touch (Reading, MA: Addison-Wesley, 1991).
14. George W. Columbo, Sales Force Automation (New York: McGraw-Hill, 1994).
15. Для получения интересных данных см.: Sanjit Sengupta, Robert E. Krapfel, and

- Michael A. Pusateri, «The Strategic Sales Force», in *Marketing Management*, Summer 1997, pp. 29–34.
16. Peter R. Peacock, «Data Mining in Marketing: Part I», *Marketing Management*, Winter 1998, pp. 9–18; «Part 2», Spring 1998, pp. 15–25.

ГЛАВА 7

1. См.: John Goodman, «Complaint Handling in America», study by Technical Assistance Research Program (TARP), U.S. Office of Consumer Affairs, 1986.
2. Neil Rackham, *SPIN Selling* (New York: McGraw-Hill, 1996).
3. William A. Sheriden, *Marketing Ownership: The Art and Science of Becoming # 1* (New York: Amacom, 1994), and Carl Sewell and Paul Brown, *Customers for Life* (New York: Pocket Books, 1990).
4. Некоторые авторы предложили другие стадии развития отношений с клиентами. См.: Murray Raphael and Neil Raphael, *Up the Loyalty Ladder: Turning Sometime Customers into Fulltime Advocates of Your Business* (New York: HarperBusiness, 1995); and Jill Griffin, *Customer Loyalty: How to Earn It, How to Keep It* (New York: Lexinton Books, 1995).
5. См.: Goodman, «Complaint Handling in America».
6. Ibid.
7. Timothy W. Firnstahl, «My Employees Are My Service Guarantee», *Harvard Business Review*, July-August, 1989, pp. 29–34.
8. Frederick F. Reichheld, *The Loyalty Effect* (Boston: Harvard Business School Press, 1996).
9. См.: Kenneth Blanchard, *Raving Fans: A Revolutionary Approach to Customer Service* (New York: William Morrow & Co., 1993).
10. Regis McKenna, *The Regis Touch* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1985), and *Relationship Marketing* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1991). Также см.: Jerry R. Wilson, *Word-of-Mouth Marketing* (New York: John Wiley, 1991).
11. См.: Sherden, *Market Ownership*, p. 77.

ГЛАВА 8

1. Компания, использующая стратегию кривой опыта, увеличит свою долю, если речь идет о существующих технологиях, но будет уступать фирме, которая начала использовать новую и более дешевую технологию. Кроме того, большое значение имеет скорость снижения показателей кривой опыта. И последнее: данная теория не принесет необходимых результатов, если две и более компании примут решение конкурировать на основе кривой опыта.
2. См.: «Shootout at PC Corral: Texan Computer Giants Dell and Compaq Do Battle», *U.S. News and World Report*, June 23, 1997, pp. 37–38.
3. Этот термин первоначально появился в кн.: Stanley M. Davis, *Future Perfect* (Reading MA.: Addison-Wesley, 1987). Позднее тема была подробно исследована Джозефом Пайном, который напечатал свои выводы в *Mass Customization* (Boston: Harvard Business School Press, 1993).
4. См.: Hermann Simon, *Hidden Champions* (Boston: Harvard Business School Press, 1996), p. 116.

5. См.: Fred Wiersema, *Customer Intimacy: Pick Your Partners, Shape Your Culture, Win Together* (Santa Monica, CA.: Knowledge Exchange, 1996).
6. См.: Christopher W.L. Hart, *Extraordinary Guarantees* (New York: Amacom, 1993).

ГЛАВА 9

1. См.: Thomas V. Bonoma and Benson P. Shapiro, *Industrial Market Segmentation: A Nested Approach* (Cambridge, MA: Marketing Science Institute, June 1983).
2. См.: Frank V. Cespedes, *Concurrent Marketing: Integrating Product, Sales, and Service* (Boston, MA.: Harvard Business School Press, 1995).
3. Don E. Schultz, Stanley I. Tannenbaum, and Robert F. Lauterborn, *Integrated Marketing Communications: Pulling It Together and Making It Work* (Lincolnwood, Il.: NTC Publishing Co., 1993).
4. Michael Hammer and James Champy, *Reengineering the Corporation* (New York: HarperCollins, 1993).

ГЛАВА 10

1. Robert Kaplan and David P. Norton, *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action* (Boston: Harvard Business School Press, 1996).
2. См.: Philip Kotler, William Gregor, and William Rodgers, «The Marketing Audit Comes of Age», *Sloan Management Review*, Winter 1989, pp. 49 – 62.
3. С компанией Copernicus можно связаться через сайт: www.copernicusmarketing.com.

ГЛАВА 11

1. См.: Stanley M. Davis, *Future Perfect* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1986).
2. Susan Gregory Thomas, «The Networked», *U.S. News & World Report*, December 1, 1997, p. 66.
3. Robert Benjamin and Rolf Wigand, «Electronic Markets and Virtual Value Chains on the Information Superhighway», *Sloan Management Review*, Winter 1995, pp. 31 – 41.
4. Evan I. Schwartz, *Webonomics: nine Essential Principles for Growing Your Business on the World Wide Web* (New York: Broadway Books, 1997), pp. 92 – 116.
5. Debra Aho Williamson, «Web Ads Mark 2nd Birthday with Decisive Issues Ahead», from *Advertising Age* web page, 5/9/97.
6. Schwartz, *Webonomics*, p. 48.

Маркетинг по Котлеру

Как создать, завоевать и удержать рынок

Технический редактор *Н. Лисицына*
Корректор *Е. Аксенова*
Компьютерная верстка *Е. Сенцова*
Художник обложки *М. Соколова*

Подписано в печать 26.06.2008. Формат 70×100/16.
Бумага офсетная № 1. Печать офсетная.
Объем 18 печ. л. Тираж 3000 экз. Заказ № .
Альпина Бизнес Букс
123060, Москва, а/я 28
Тел. (495) 980-53-54
www.alpina.ru
e-mail: info@alpina.ru

«Альпина Бизнес Букс» рекомендует



Законы простоты

Дизайн. Технологии. Бизнес. Жизнь

Джон Маэда, пер. с англ., 2008, 119 с.

Стремление к простоте — естественная реакция современного человека, чья жизнь заметно усложнилась и стала перенасыщенной. А вы задумывались о деловой ценности простоты? Взгляните на фантастические успехи Google и Apple: простота — это товар, который неожиданно оказался в цене! Если вы хотите зарабатывать легко, получать максимальные результаты с минимальными усилиями в бизнесе и в жизни, вам понадобится знание десяти законов простоты, изложенных профессором Джоном Маэда.



Конкурентное преимущество

Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость

Майкл Е. Портер, пер. с англ., 2-е изд., 2006, 715 с.

Классическая работа, посвященная анализу конкурентоспособности. Как достичь конкурентного преимущества в условиях современного рынка? По мнению автора, оно достается компании не случайно, а в результате кропотливого труда и слаженности во всех возможных видах деятельности по созданию продукта. В книге показано, каким образом следует разрабатывать стратегии получения основных конкурентных преимуществ — минимизации затрат и дифференциации продукта, а также эффективно применять их на практике.



Нейромаркетинг

Визуализация эмоций

Ардт Трайндл, пер. с нем., 2007, 114 с.

В эпоху расчетливого потребителя проблема эффективных продаж как никогда актуальна. На вопрос «Что желаете?» клиент чаще всего скажет: «Сэкономить!» Но такой ли ответ нужен продавцу?

Исследования показывают, что поведением человека руководит не разум, а эмоции. Именно на доминировании эмоций в поведении человека основывается такая наука, как нейромаркетинг. Это книга о том, как, зная об эмоциональных реакциях покупателей, продавцы могут эффективно использовать позитивные раздражители в виде запахов, музыки, цвета, правильной выкладки товара.

Эти и другие издания можно приобрести в книжных магазинах,
а также заказать в издательстве по тел. **(495) 980-8077**

или на сайте **www.alpina.ru**

Вернуться в каталог учебников

<http://учебники.информ2000.рф/учебники.shtml>

«Альпина Бизнес Букс» рекомендует



Построение успешных стратегий (видеокурс на 1 DVD-диске + рабочая тетрадь, подарочная коробка)

Кеничи Омае, 2008

Продолжительность: 2 ч 44 мин

Рынок таит в себе огромные возможности, найти и реализовать их — путь к успеху. Под руководством того, кого называют «Богом менеджмента», вы научитесь выявлять нетронутые участки рынка, которые дают возможность роста и получения высоких прибылей. В ходе практического семинара Кеничи Омае предельно ясно и точно объясняет, как создавать успешные стратегии, анализирует процессы делового мышления и методы планирования.

Содержание:

1. Приветствие Кеничи Омае
2. Эпоха глобальных изменений
3. Учитесь видеть новые возможности
4. Переосмысление стратегии
5. Успешные стратегии в XXI веке
6. Правила выживания в эпоху перемен
7. 18 подходов к созданию инноваций
8. Инновации: от теории к практике
9. Заключение

Эти и другие издания можно приобрести в книжных магазинах,
а также заказать в издательстве по тел. **(495) 980-8077**

или на сайте **www.alpina.ru**

Вернуться в каталог учебников
<http://учебники.информ2000.рф/учебники.shtml>

НАПИСАНИЕ на ЗАКАЗ и переработка:

1. Дипломы, курсовые, рефераты, чертежи...
 2. Диссертации и научные работы
 3. Школьные задания
- Онлайн-консультации
Любая тематика, в том числе ТЕХНИКА
Приглашаем авторов



УЧЕБНИКИ, ДИПЛОМЫ, ДИССЕРТАЦИИ -
На сайте электронной библиотеки по экономике и праву
www.учебники.информ2000.рф.

у во Фран-
а провал?

но тему реклама одного и того же товара в Америке и Германии должна быть разной? Потому что представителям различных культур присуще разное восприятие тех или иных образов. Изучение культурных кодов привело психолога Клотера Рапая в мир бизнеса. Ведущие компании мира используют идеи Рапая при разработке продукции и планировании рекламных кампаний.



Первоклассный сервис как конкурентное преимущество

Джон Шоул, пер. с англ. — 2-е изд., испр. и доп., 2008, 338 с.

Джон Шоул считает, что способность компании зарабатывать деньги зависит от впечатления, которое все сотрудники производят на клиентов. Автор доказывает, что сервис — стратегия столь же мощная, как маркетинг, и столь же эффективная, как высококачественный продукт. Прочитав эту книгу, менеджеры узнают, как мотивировать сотрудников предоставлять сервис высочайшего уровня, что позволит повысить прибыльность компании, завоевать лояльность клиентов. К книге прилагается DVD с примерами организации качественного сервиса.



Пивная революция и маркетинг пива в России

Рукавишников А., 2008, 372 с.

Это издание в первую очередь о маркетинге и только во вторую — о маркетинге пива. Книга написана бывшим вице-президентом пивоваренной компании «Балтика», признанным в 2006 г. лучшим директором по маркетингу России. Здесь рассматривается трансформация парадигмы маркетинга, корпоративные и маркетинговые стратегии лидеров мирового пивного рынка, процессы слияния и поглощения пивоваренных компаний в России в 1990-е гг. и наши дни, динамика роста потребления пива, взаимодействие пивоваров и общества, включая законодательные ограничения на рекламу алкогольной продукции в нашей стране и за рубежом.

Эти и другие издания можно приобрести в книжных магазинах,
а также заказать в издательстве по тел. **(495) 980-8077**

или на сайте **www.alpina.ru**

Вернуться в каталог учебников
<http://учебники.информ2000.рф/учебники.shtml>

«Альпина Бизнес Букс» рекомендует



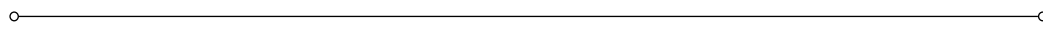
Талантливые сотрудники

Воспитание и обучение людей в духе дао Toyota

Джеффри Лайкер, Дэвид Майер, пер. с англ., 2008, 294 с.

Серия «Модели менеджмента ведущих корпораций»

Про бережливое производство написано много книг. Но независимо от того, какого аспекта методов Toyota касаются авторы, везде речь в первую очередь идет о людях. Воспитание, обучение и продвижение людей — это основа, на которую опираются все инструменты, методы и правила, составляющие суть бережливого производства. В книге рассказывается об уникальной системе управления персоналом Toyota, которая во многом построена на технологии TWI (Training Within Industry), разработанной в США.



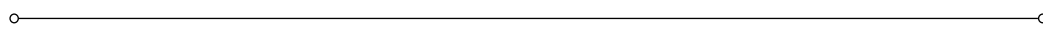
Секреты волшебников продаж

Опыт лучших

Джеффри Фокс, пер. с англ., 2008, 160 с.

Серия «Коротко и по делу»

Вы общительны, энергичны, деловиты и считаете, что ваше призвание — продавать. Имея навыки привлекать и убеждать, стать менеджером по продажам легко. Сложно стать волшебником продаж. И даже поиск подходящего покупателя и соблюдение традиционных правил продаж не гарантируют вам, что сделка состоится. Так как же научиться продавать больше, получая от этого процесса истинное наслаждение? Теперь это уже не секрет! Лучшие в мире специалисты делятся своим подходом к делу.



Маркетинг и управление брендом

Пер. с англ., 2007, 174 с.

Серия «Дайджест McKinsey»

Казавшиеся надежными маркетинговые приемы конца XX века сегодня уже не актуальны. Современные компании все чаще сталкиваются с тем, что привычные методы маркетинга, построения бренда и управления им становятся неэффективными. Сегодня нужно смотреть на маркетинг более прагматично — и воспринимать расходы на него как инвестиции. В статьях очередного сборника из серии «Дайджест McKinsey» предлагаются новые модели и методы работы с клиентами, оценки эффективности маркетинговой политики, новые подходы к затратам на маркетинг.

Эти и другие издания можно приобрести в книжных магазинах,
а также заказать в издательстве по тел. **(495) 980-8077**

или на сайте **www.alpina.ru**

Вернуться в каталог учебников

<http://учебники.информ2000.рф/учебники.shtml>



Гемба кайдзен

Путь к снижению затрат и повышению качества

аудиокнига на 2-х дисках формата mp3 с буклетом + DVD-приложение

Масааки Имаи, 2008

Продолжительность фильма: 28 мин.

Гемба кайдзен — это непрерывное совершенствование наиболее важных аспектов деятельности организации. По мнению автора, самый большой эффект от пошагового совершенствования возникает тогда, когда концепция кайдзен реализуется в гемба, т. е. на реальном рабочем месте — там, где производится товар или оказывается услуга, где добавляется реальная ценность, нужная потребителю, — будь то производственная линия, отдел страхования или бухгалтерия.

Фильм «Улучшение завода по методу «КАЙДЗЕН» DVD-приложения показывает на примере завода «Автоприбор» в г. Владимир процесс организации групп рабочих для улучшения качества работы и прибыльности предприятий. Хотя основное внимание здесь уделяется автомобильной отрасли, рассматриваемые методы могут применяться и в других отраслях промышленности, использующих ручную сборку.



10 ч 16 мин

Продавая незримое

Руководство по современному маркетингу услуг

аудиокнига mp3

Гарри Беквит, 2008

Как продавать услуги, которые нельзя потрогать, попробовать на вкус и даже увидеть? Нечто незримое - именно так выглядит услуга с точки зрения вашего клиента. Принимая решение о покупке услуг, ваш клиент сомневается и боится. Однако несмотря на это, в ваших силах найти десятки удачных способов сделать так, чтобы ваш бизнес развивался и процветал. Надо всего лишь научиться мыслить в правильном направлении! Именно этому вас научит Гарри Беквит, автор аудиокниги «Продавая незримое»!



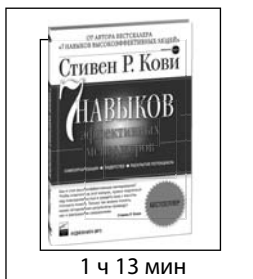
3 ч 36 мин

7 навыков эффективных менеджеров

аудиокнига в формате mp3

Стивен Кови, 2008

Вы хотите стать по-настоящему высокоэффективным управленцем, который уверенно шагает по дороге успеха? Тогда вам необходимо овладеть семью навыками эффективности, научиться новому способу мышления и исследовать глубины собственного «я». В этом вам поможет аудиокнига – программа, разработанная специально для менеджеров на основе всемирного бестселлера Стивена Кови «7 навыков высокоэффективных людей».



1 ч 13 мин

Эти и другие издания можно приобрести в книжных магазинах,
а также заказать в издательстве по тел. **(495) 980-8077**

или на сайте **www.alpina.ru**

Вернуться в каталог учебников

<http://учебники.информ2000.рф/учебники.shtml>