JEAN-JACQUES LAMBIN

Professeur à L'Université Catholique de Louvain
(Louvain-la-Neuve)

LE MARKETING STRATÉGIQUE

Une perspective européenne

3e édition

EDISCIENCE
INTERNATIONAL

1994

ЖАН-ЖАК ЛАМБЕН

Профессор Католического университета де Лова (Бельгия)

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МАРКЕТИНГ

Европейская перспектива

Перевод с французского

Санкт-Петербург

"Наука"

1996

ББК 65

Л21

Ламбен Жан-Жак. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива. Пер. с французского.- СПб. : Наука, 1996.- XV+589 с.

Известный европейскии маркетолог, профессор Ж.Ж. Ламбен, предлагает наиболее полное и систематическое изложение фундаментальных принципов маркетинга в тесной взаимосвязи с общей стратегиеи развития фирмы. Особое внимание уделено задаче эффективного сочетания стратегии и тактики маркетинга. Впервые на русском языке излагается научно обоснованныи подход к изучению потребностеи и поведенческой реакции покупателей товаров потребительского и промышленного спроса. В числе основных разделов, представляющих несомненный интерес для предпринимателеи, руководителей верхнего и среднего звена, маркетологов и аналитиков, можно отметить: анализ привлекательности рынка и конкурентоспособности фирмы, развитие путем выпуска новых товаров, стратегические решения по каналам сбыта, ценообразованию и коммуникации, стратегический маркетинг торговых фирм и международный маркетинг. Текст книга специально переработан для российского читателя и снабжен примерами, характерными для российского рынка на современном этапе.

This edition was undertaken with the support from the European Commission's TACIS-ACE 91 Prrogramme

Данное издание осуществлено при поддержке Программы TACIS-ACE 91 Европейской Комиссии

Русский текст подготовлен сотрудниками Международной школы менеджмента ЛЭТИ-Лованиум (С.-Петербург) Б.И.Лифляндчиком, ВЛ.Дунаевским и С.А.Бурьяном

Л:3403010000-503. Без объявл.

© Ediscience International, Paris, 1986, 1989, 1994

© Б.И. Лифляндчик, В.Л.Дунаевский, перевод, адаптация, 1996

ISBN 5-02-024833-9

ОГЛАВЛЕНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ К РУССКОМУ ИЗДАНИЮ..... VII

ГЛАВА 1. Роль маркетинга в компании и в рыночной экономике..... 1

1.1. Идеологические основы маркетинга..... 1
1.2. Роль маркетинга в компании..... 5
1.3. Роль маркетинга в рыночной экономике..... 12
1.4. Изменение приоритетной роли маркетинга..... 17
Вопросы и задания..... 29
Библиография..... 30

ГЛАВА 2. Маркетинг в условиях турбулентности 31

2.1. Новая макросреда маркетинга..... 31
2.2. Новый потребитель 39
2.3. Следствия для маркетинга..... 46
Вопросы и задания..... 55
Библиография 55

ГЛАВА 3. Маркетинг и удовлетворение потребностей.....57

3.1. Потребности человека и экономическая теория..... 57
3.2. Мотивация индивидуального потребителя..... 65
3.3. К вопросу о всеобщей теории потребления.....73
3.4. Мотивация индустриального покупателя..... 79
Вопросы и задания..... 88
Библиография..... 89

ГЛАВА 4. Поведение покупателя при совершении выбора.....91

4.1 Покупатель как активное лицо, принимающее решение..... 91
4.2. Покупатель как созидатель удовлетворения..... 98
4.3. Моделирование концепции мультиатрибутивного товара..... 106
4.4. Покупатель и потребность в информации..... 114
Вопросы и задания..... 122
Библиография..... 123

ГЛАВА 5. Поведенческая реакция покупателя.....125

5.1. Уровни реакции рынка 125
5.2. Измерение познавательной реакции..... 129
5.3. Отношение и измерение эмоциональной реакции..... 138
5.4. Измерение поведенческой реакции 151
5.5. Меры удовлетворенности/ неудовлетворенности 163
Вопросы и задания..... 169
Библиография..... 170
ПРИЛОЖЕНИЕ..... 172

ГЛАВА 6. Анализ потребностей посредством сегментации рынка..... 173

6.1. Анализ макросегментации..... 173
6.2. Анализ микросегментации..... 184
6.3. Сегментация рынков промышленных товаров 202
6.4. Осуществление стратегии сегментации..... 205
6.5. Международная сегментация..... 214
Вопросы и задания..... 221
Библиография..... 221

ГЛАВА 7. Анализ привлекательности рынка..... 223

7.1. Базовые концепции анализа спроса 223
7.2. Структура первичного спроса..... 229
7.3. Модель жизненного цикла товара..... 241
7.4. Методы прогнозирования спроса..... 258
Вопросы и задания.....275
Библиография.....275

ГЛАВА 8. Анализ конкурентоспособности фирмы 277

8.1. Понятие конкурентного преимущества..... 277
8.2. Расширенная концепция соперничества..... 279
8.3. Анализ конкурентных ситуаций 284
8.4. Преимущество по издержкам..... 297
Вопросы и задания.....310
Библиография.....311

ПРИЛОЖЕНИЕ.....312

ГЛАВА 9. Выбор стратегии маркетинга.....313

9.1. Анализ портфеля направлений деятельности..... 313
9.2. Базовые стратегии развития..... 329
9.3. Стратегии роста..... 333
9.4. Конкурентные стратегии..... 341
9.5. Стратегии международного развития 346
Вопросы и задания..... 349
Библиография..... 350

ГЛАВА 10. Развитие путем выпуска новых товаров..... 351

10.1. Оценка риска инновации..... 351
10.2. Анализ факторов успешности нововведений 359
10.3. Организация процесса разработки 366
10.4. Процесс введения нового товара на рынок..... 381
10.5. Стратегия качества..... 393
Вопросы и задания..... 396

Библиография..... 398

ГЛАВА 11. Стратегические решения по каналам сбыта.....401

11.1. Экономическая роль каналов сбыта..... 401
11.2. Вертикальная структура сбытового канала..... 406
11.3. Стратегии охвата рынка 416
11.4. Коммуникационные стратегии в канале сбыта.....423
11.5. Анализ сбытовых издержек..... 425
11.6. Стратегический маркетинг торговой фирмы.....430
11.7. Интерактивный, или прямой маркетинг..... 439
11.8. Стратегии входа на зарубежные рынки..... 444
Вопросы и задания..... 449
Библиография..... 450

ГЛАВА 12. Стратегические решения по ценообразованию..... 451

12.1. Роль цены в стратегии маркетинга.....451
12.2. Цена с точки зрения издержек.....457
12.3. Цены с точки зрения спроса.....461
12.4. Цена с точки зрения конкуренции.....473
12.5. Ценовые стратегии для новых товаров 481
12.6. Установление цены на гамму товаров.....482
12.7. Ценообразование в международном маркетинге.....490
Вопросы и задания..... 495
Библиография..... 497

ГЛАВА 13. Стратегические решения по коммуникации..... 499

13.1. Природа и роль коммуникации в маркетинге.....499
13.2. Личное общение 507
13.3. Процесс рекламной коммуникации.....511
13.4. Определение рекламного бюджета 529
Вопросы и задания..... 542
Библиография..... 544

ГЛАВА 14. План стратегического маркетинга..... 547

14.1. Обоснование роли стратегического планирования.....547
14.2. Содержание процесса стратегического планирования маркетинга..... 551
14.3. Выбор целей и стратегической ориентации.....565
14.4. Анализ риска и планирование непредвиденных обстоятельств 575
Вопросы и задания..... 579
Библиография..... 580
ПРИЛОЖБНИБ..... 581

УКАЗАТЕЛЬ 583

ПРЕДИСЛОВИЕ К РУССКОМУ ИЗДАНИЮ

Маркетинг является одновременно системой мышления и системой действия, но слишком часто в публикациях. посвященных маркетингу, развивается только, аспект действия. При этом не достигается осознания того, что как система мышления процесс маркетинга есть в сущности перевод лежащего в .основе рыночной экономики принципа приоритета покупателя на оперативный язык средств и методов управления. Без постоянной опоры на теоретические основы маркетинг часто предстает в искаженной перспективе, как разрозненный набор инструментов продажи, используемых для подгонки спроса под диктат предложения. Такое непонимание маркетинга продолжает оставаться весьма распространенным, мешая его целостному восприятию и, как следствие, эффективному использованию.

Поэтому главная задача этой книги состоит в том, чтобы дать ясное представление об **идеологических основах процесса маркетинга** и показать, что ориентация на рынок - это основное условие, определяющее экономический и социальный выбор фирмы.

Именно в таком контексте в книге проводится разграничение между стратегическим и операционным маркетингом.

Стратегический маркетинг по существу представляет собой постоянный и систематический анализ потребностей рынка. выводящий на разработку эффективных товаров. предназначенных для конкретных групп покупателей и обладающих особыми свойствами. отличающими их от товаров-конкурентов и таким образом создающими изготовителю устойчивое конкурентное преимущество.

Операционный маркетинг соответствует «деятельной» стороне маркетинга; это коммерческий инструмент фирмы. без которого даже самый лучший стратегический план не увенчается успехом. Он опирается на программы продвижения товаров, ценообразования, продаж и коммуникации, в результате которых целевая группа потребителей должна узнать и оценить отличительные качества предлагаемых товаров и те позиции, на которые они претендуют.

Эти два лица маркетинга, естественно, дополняют друг друга и в то же время требуют весьма различных способов мышления и способностей. Цель книги - заложить базу для размышлений и дать совокупность аналитических методов, открывающих путь к практическому применению стратегического маркетинга, в свою очередь определяющего эффективность маркетинга операционного.

ОСОБЕННОСТИ РУССКОГО ИЗДАНИЯ

Русский текст основан на последнем (третьем) французском издании 1994 г., однако не является простым переводом этого издания, существенно дополненного по сравнению с предыдущим (английским) изданием 1993 г. (J.J.Lambin. Strategic Marketing: a European Approach. McGraw-Hill Marketing for Professionals Series, London et al., McGraw-Hill Book Company). Русский вариант фактически представляет собой новую версию специально адаптированную для российских читателей. Помимо таких очевидных действий, как конвертирование в соответствующих случаях франков (или долларов) в рубли и транслитерация на кириллицу имен упоминаемых авторов, названий фирм или торговых марок, в рамках процесса адаптации было сделано следующее:

— введено около двадцати практических примеров. характеризующих состояние российского рынка и маркетинговую активность различных (преимущественно международных) компаний в России в 1994-1995 гг.;

— убраны ссылки на некоторые практически недоступные российскому читателю информационные источники и даны ссылки на релевантные источники на русском языке;

— более десяти заданий из числа приведенных в конце глав 6-13 для облегчения проверки степени понимания материала модифицированы применительно к проблемам маркетинга в России;

— осуществлены незначительные сокращения в менее критических разделах, чтобы в какой-то мере скомпенсировать существенное увеличение объема книги по сравнению с французским изданием в связи с меньшей лаконичностью русского языка и необходимостью приводить не только русскую, но и французскую (или английскую) транскрипцию имен и названий при их первом упоминании.

Следует, однако, подчеркнуть, что в отличие от упомянутого английского издания русское издание по своему стилю приближено к французскому настолько, насколько это возможно в стране с богатыми

собственными традициями книгопечатания. По предложению автора сохранен размер книги, хорошо подобран шрифт, выдержаны все существенные особенности представления графического материала, таблиц, математических формул, библиографии и ссылок в тексте на использованные источники информации. В этом смысле русский перевод передает не только дух, но и « букву» оригинала.

СТРУКТУРА КНИГИ

Общий план книги представлен на рис. 1; на рис. 2 показана ее концептуальная структура.

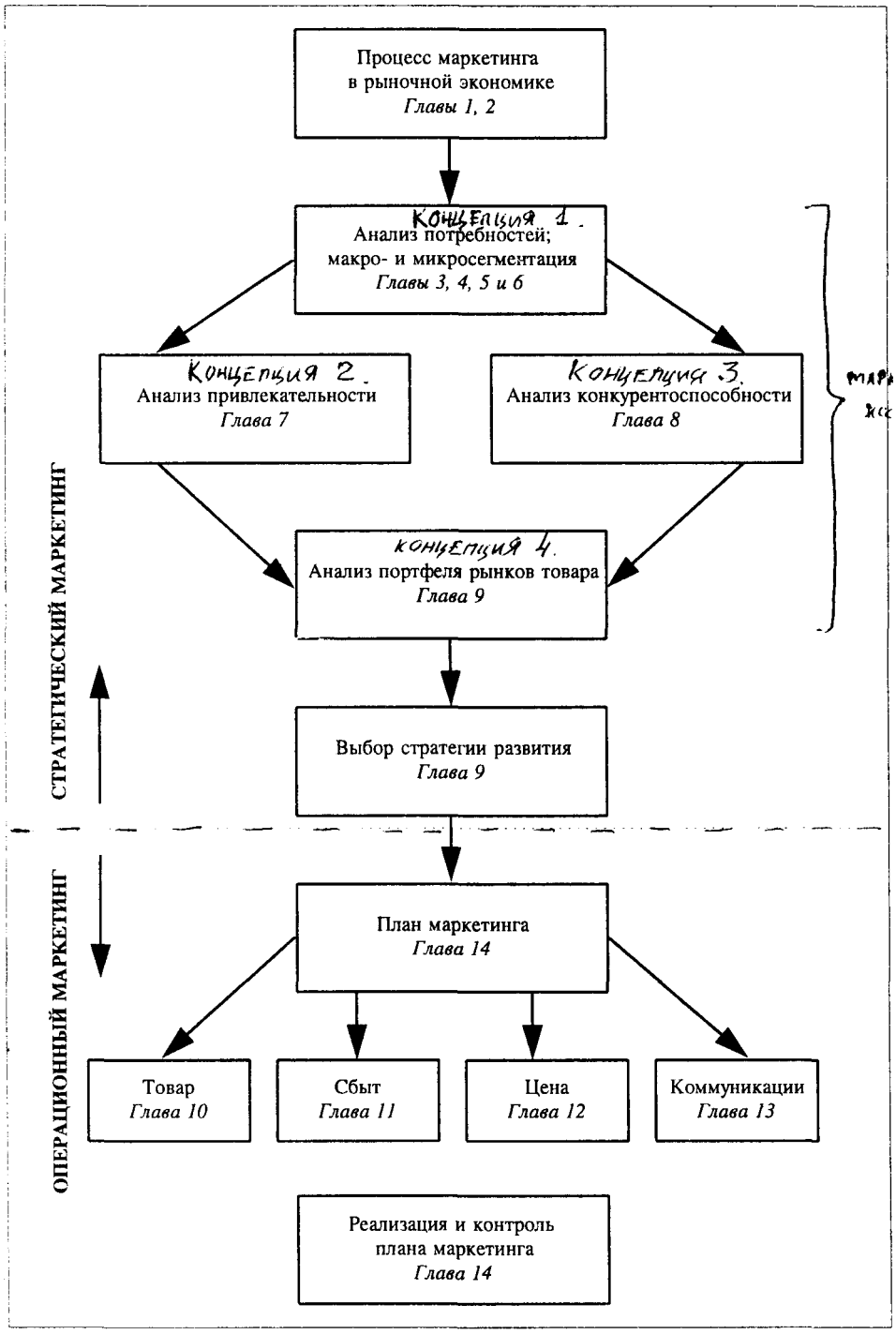


Рис. 1. План книги.

Первая глава является вводной. В ней дана характеристика процесса маркетинга в целом, сформулированы специфичные роли стратегического и операционного маркетинга. Изменения во внешней среде ведут к постоянному усилению роли маркетинга на фирме, и задача **второй главы** в том, чтобы проанализировать новые приоритеты, выработанные в процессе этой эволюции.

Процесс маркетинга основан прежде всего на анализе потребностей покупателя. Поэтому главы 3, 4 и 5 посвящены изучению поведения потребителя и индустриального клиента. В **главе 3** анализируются мотивация

к покупке и процесс формирования потребностей у отдельных лиц и организаций. **Глава 4** посвящена исследованию процесса совершения закупки и покупательскому выбору, тогда как **глава** 5 - анализу поведенческой реакции покупателя на различные побуждения, создаваемые маркетингом.

Главы 6, 7 и 8 описывают концепции. методы и приемы анализа. используемые стратегическим маркетингом. Эти главы предлагают читателю концептуальную структуру, которая может служить методической основой разработки плана стратегического маркетинга. **Глава 6** посвящена анализу разнообразия потребностей и описанию методов макро- и микросегментации. **Глава** 7 описывает методы, позволяющие оценивать привлекательность выбранных товарных рынков и сегментов. **Глава** 8 относится к анализу конкурентоспособности, определяет понятие конку-- рентного преимущества и анализирует различные конкурентные ситуации. Именно базируясь на этих двух ключевых измерениях - привлекательности и конкурентоспособности. - фирма должна оценивать свой портфель направлений деятельности и формулировать свои стратегические притязания. **Глава 9** соответственно посвящена проблематике выбора стратегии развития.

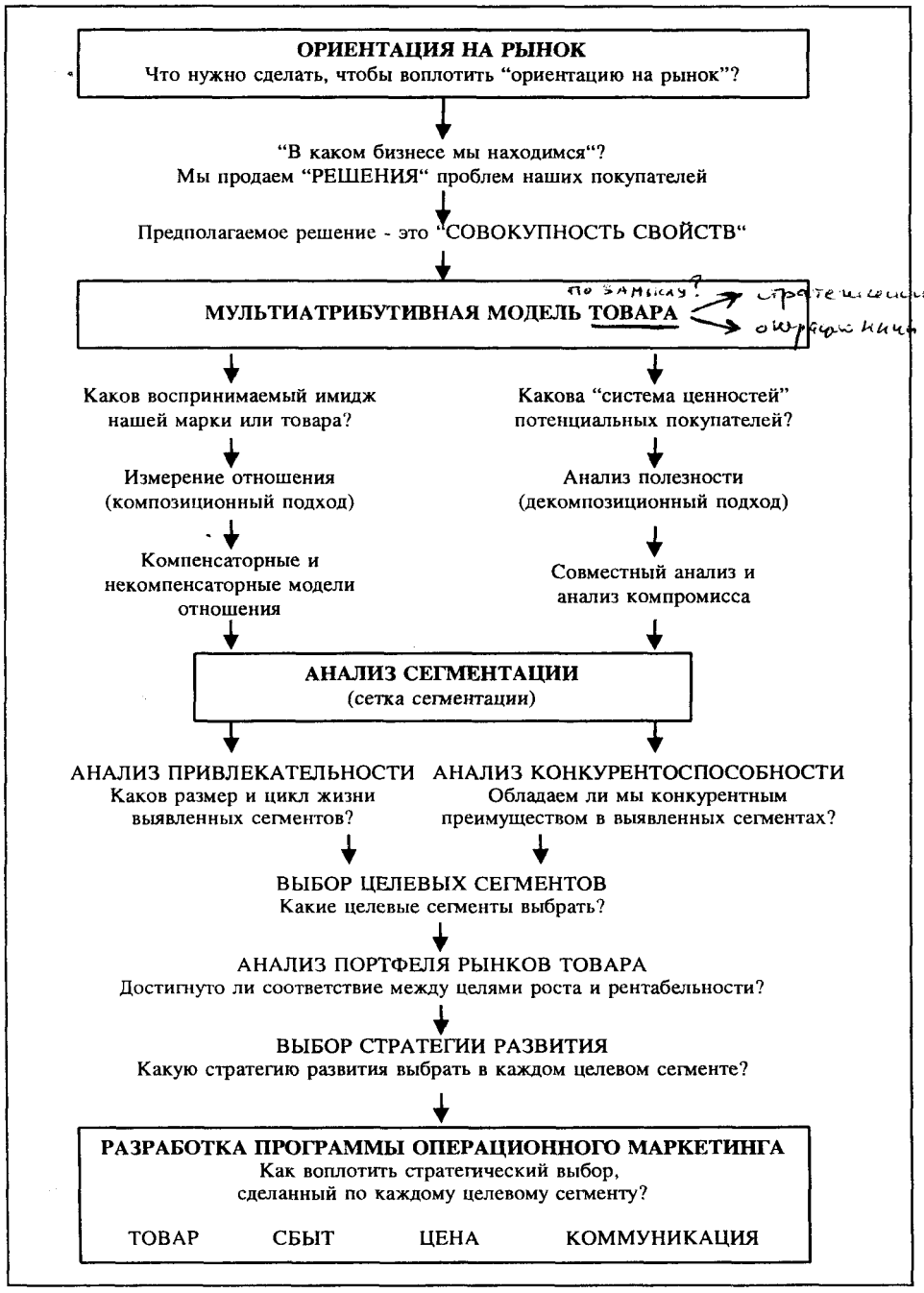


Рис. 2. Процесс стратегического маркетинга.

Последующие четыре главы трактуют проблему воплощения сделанного стратегического выбора в базовые решения операционного маркетинга, которые являются составной частью общего маркетингового плана. Эти главы преследуют ограниченную цель: они не представляют собой описание операционного маркетинга. а лишь

демонстрируют, что, для того чтобы быть эффективными, решения, касающиеся инструментов операционного маркетинга, должны опираться на логику стратегического маркетинга. Именно поэтому в **главе 10** рассматривается проблематика выбора новых товаров; в **главе 11** описаны альтернативы, которые имеются у фирмы в отношении сбыта своих товаров. В **главе 12** анализируются проблемы установления цены продаж, .тогда как в **главе 13** рассмотрены стратегии коммуникации, продаж и рекламы.

Наконец, **глава 14 -** это глава синтеза: здесь описана структура и содержание плана стратегического маркетинга и охарактеризован тип информации, необходимый для его реализации.

ЕВРОПЕЙСКАЯ ПЕРСПЕКТИВА

Одной из отличительных особенностей данного издания является особое внимание к европейской перспективе. Первый вопрос, который приходит в голову, состоит в следующем: имеет ли европейский маркетинг реальные отличия от маркетинга американского или японского? Я лично убежден, что значительные отличия. действительно. существуют. причем не только в терминах концепций или методов. но прежде всего в терминах приоритетов. сложности и философии управления. В основе этих различий лежат три фактора:

— вызов, который бросает интеграция европейского рынка;

— культурное разнообразие и плюрализм Европы:

— озабоченность проблемами социальной ответственности и солидарности.

Европе брошен беспрецедентный вызов: построение единого рынка путем устранения тарифных и особенно нетарифных барьеров, которые в некоторых странах существуют на протяжении веков. На уровне европейских фирм этот вызов преобразуется в необходимость заново определить свой базовый рынок. пересмотреть оценку своей конкурентоспособности и заново продумать свою стратегию и организационную структуру. В этом новом европейском контексте способность к серьезному и эффективному стратегическому мышлению становится критичной не только для международных корпорации. но в равной степени и для малых и средних фирм, которым на их локальном рынке теперь будут противостоять новые конкуренты.

Европейский рынок является весьма диверсифицированным в терминах культуры и навыков потребления. Снятие нетарифных барьеров превратит европейский рынок в рынок без национальных границ, но отнюдь не в однородный рынок. Различия в культуре и в навыках потребления сохранятся, хотя со временем и можно ожидать определенной конвергенции рынков. Значит, европейские фирмы, стремясь к овладению долей европейского рынка, должны принимать во внимание это культурное разнообразие. Уровень стандартизации, подобный достигнутому на американском рынке. не кажется реальным. Поэтому европейским фирмам нужно адаптировать свои подходы. Ключевым фактором успеха должна стать способность учитывать европейское разнообразие и одновременно выявлять наднациональные сегменты.

Европейское общество в большей мере, чем американское, озабочено интеграцией индивидуальных, семейных и социальных ценностей в экономическую жизнь. В связи с этим европейская фирма сталкивается с более серьезными социальными ограничениями. Лозунг, под которым еще недавно действовала промышленность («бизнес бизнеса - это бизнес»), более неприменим в европейском контексте, и фирма больше не может оставаться нечувствительной к требованиям социальной ответственности. Указанные ограничения по своей сути представляют выражение новой обеспокоенности общества, которая проявляется в нормативных актах. европейских директивах. в давлении со стороны энвиронменталистов и консьюмеристрв. Все это заставляет фирму более широко осмысливать традиционную концепцию маркетинга и принимать во внимание социально-культурные последствия своих экономических и, в частности, маркетинговых действий. Именно в этой перспективе следует понимать концепцию «ответственного маркетинга», которая выдвигается в данной книге.

И наконец, данная книга имеет европейскую ориентацию еще и потому, что содержит большое число примеров и количественных показателей, относящихся к рынкам Европейского сообщества.

ОТЛИЧИТЕЛЬНЫЕ ОСОБЕННОСТИ КНИГИ

В книге дается всестороннее рассмотрение как принципов стратегического маркетинга, так и ключевых решений, входящих в маркетинговый план. Заключительная глава раскрывает структуру маркетингового плана, представляя набор вопросников и анкетных форм, дающих систематический и исчерпывающий набор вопросов, подлежащих рассмотрению в процессе стратегического анализа в сфере маркетинга.

Следует отметить также следующие особенности книги.

— Она анализирует идеологические основы процесса маркетинга. а также его роль в рыночной экономике в период турбулентности реструктуризации.

— Она рассматривает анализ потребностей как индивидуального потребителя, так и и институционального клиента, акцентируя их сходство различие.

— Она включает в свой анализ важные теоретические достижения, внесенные, например, теорией полезности. теорией поведения при покупке, моделями отношения, теорией информации и др., и делает ударение на практическую ценность этих достижений для маркетинга.

— Она с единых позиций рассматривает маркетинг товаров потребительского и промышленного спроса.

— Она предлагает детальное рассмотрение проблем макро- и микросегментации с использованием множества конкретных примеров.

— Она, не вдаваясь в технические детали, дает широкий обзор основных мер для оценки реакции рынка, предлагаемых для целей исследования рынка.

— Она включает аспект международного маркетинга в анализ различных вопросов, рассматриваемых в ней.

— Она содержит раздел, посвященный стратегическому маркетингу торговых фирм, который ранее почти не изучался.

— Она насыщена примерами и количественными данными, характеризующими рынки Европейского сообщества.

ЦЕЛЕВАЯ АУДИТОРИЯ

Данная книга задумана как работа, вводящая в маркетинг и ориентированная на студентов управленческих специальностей, а также на профессионалов-управляющих, которые хотели бы достаточно глубоко ознакомиться с основами, концепциями, методами и применениями маркетинга на рынках как потребительских товаров, так и товаров промышленного назначения.

Предыдущие издания этой книги оказались особенно полезными для **профессионалов-управленцев** следующих категорий.

— Ответственные работники служб маркетинга, которым поручена разработка плана стратегического маркетинга.

— Менеджеры (как правило, с инженерным образованием), получившие задание создать подразделение маркетинга, чаще всего в высокотехнологичной отрасли, в которой роль функции маркетинга традиционно недооценивалась.

— Менеджеры по продажам или торговые работники, имеющие большой практический опыт в сфере торговли или рекламы и выдвинутые на более высокий стратегический пост в своей фирме.

— Консультанты в области стратегического менеджмента. которым поручено провести маркетинговый аудит и сформулировать соответствующие рекомендации по стратегии развития.

— Руководители фирм в Восточной Европе или в России, участвующие в реструктуризации своих фирм в контексте адаптации к рыночной экономике.

— Менеджеры служб маркетинга, которые хотят систематизировать накопленный ими опыт и добиться более глубокого понимания методов и концепций, положенных в основу стратегического маркетинга.

Эта книга была с успехом использована в следующих учебных программах для **студентов управленческих специальностей.**

— В основном курсе обучения менеджеров, торговых работников и специалистов в области прикладной экономики.

— В годичной дополнительной программе по менеджменту для студентов, уже получивших диплом инженера, юриста, социолога и т.п.

— В программе повышения квалификации для специалистов с высшим образованием, эквивалентной магистерскому курсу в области менеджмента.

БЛАГОДАРНОСТЬ

Появление русского варианта книги стало возможным благодаря поддержке со стороны Комиссии Европейских сообществ в рамках Программы TACIS-ACE 1991.

Главный вклад в подготовку русского текста внесен коллективом сотрудников Международной школы менеджмента ЛЭТИ-Лованиум (МШМ ЛЛ) в Санкт-Петербурге, возглавляемой профессором Александром Янчевским. Основная работа по переводу и адаптации выполнена Борисом Лифляндчиком и Валентином Дунаевским. Весьма трудоемкий процесс форматирования книги, включая « русификацию» многочисленных графических материалов и разработку их заново, осуществлен Сергеем Бурьяном при участии Сергея Горового. Алексей Новосельцев, Денис Кропко и Антонина Павловская стали первыми критическими читателями русского текста и сделали целый ряд ценных замечаний и предложений. Выражаю всем им свою искреннюю благодарность. Большую работу по окончательной подготовке рукописи к изданию оперативно выполнили сотрудники Санкт-Петербургской издательской фирмы "Наука".

Я благодарен также и студентам МШМ ЛЛ - «подневольным», но тем не менее внимательным и требовательным потребителям.

Жан-Жак Ламбен Бусваль, Бельгия

ГЛАВА 1

РОЛЬ МАРКЕТИНГА В КОМПАНИИ И В РЫНОЧНОЙ ЭКОНОМИКЕ

Маркетинг - это одновременно философия бизнеса и активный процесс. Первой целью данной главы является описание системы мышления, уточнение идеологических основ маркетинга и их главных следствий для операций и организации фирмы. Маркетинг как активный процесс решает ряд задач, необходимых для четкого функционирования рыночной экономики. Второй целью данной главы является описание этих задач, важность и сложность которых выявилась в связи с изменениями в технологии, экономике, конкурентоспособности и международной обстановке. Затем мы исследуем следствия этих изменений среды для управления фирмой и в особенности маркетингом.

1.1. ИДЕОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МАРКЕТИНГА

Хотя слово **«маркетинг»** получило очень широкое распространение, оно зачастую неправильно понимается не только критиками, но и приверженцами маркетинга. Например, часто оно используется в одном из следующих трех значений.

— Маркетинг - это реклама. стимулирование сбыта и давление на покупателя, иными словами. комплекс особенно агрессивных **инструментом продаж,** используемых ддя захвата существующих рынков. В этом первом, наиболее меркантильном значении слова маркетинг рассматривается в основном применительно к рынку массового потребителя и в гораздо меньшей степени к таким секторам, как высокие технологии, финансовые, социальные и культурные услуги.

— Маркетинг - это комплекс **инструментов анализа рынка** (таких как методы прогнозирования продаж, имитационные модели и исследования рынка), доступных только большим предприятиям, где они используются для выработки перспективного и более научного подхода к анализу потребностей и спроса. Надежность и практическая ценность подобных дорогостоящих методов представляется их критикам далеко не очевидной.

— Маркетинг - это **архитектор общества потребления,** т.е. это рыночная система, где продавцы коммерчески

эксплуатируют потребителей. Чтобы продавать все больше и больше, необходимо постоянно создавать новые потребности. Покупатели отчуждаются от продавца так же, как рабочие стали отчуждены от работодателя.

За фасадом этих слишком упрощенных взглядов лежат три аспекта концепции маркетинга: **активный аспект** (проникновение на рынки), **аналитический аспект** (понимание рынков) и **идеологический аспект** (образ мышления). Чаще всего наблюдаются тенденция сведения маркетинга до его активного измерения, т.е. к ряду приемов продаж (операционному маркетингу), и недооценка его аналитического измерения (стратегического маркетинга).

Подобное видение роли маркетинга основывается на неявной мысли о том, что маркетинг и реклама всемогущи, что они способны заставить рынок принять все что угодно посредством мощных методов коммуникации. Такие методы продаж часто разрабатываются вне зависимости от какого бы то ни было желания удовлетворить реальные потребности покупателей. Фокус внимания - на потребностях продавца, т.е. на осуществлении продаж. Однако существуют многочисленные доказательства того,. что маркетинг не всесилен. Так, высокая доля новых товаров и торговых марок, терпящих провал, является свидетельством потенциала сопротивления рынка попыткам соблазна со стороны производителя.

Принцип приоритета потребителя

На самом деле **теория,** или идеология, являющая *собо*й основу маркетинга, его концепцию, совершенно иная. Она базируется в сущности на **теории индивидуального выбора, исходящего из принципа приоритета потребителя.** В рамках этого подхода маркетинг есть не что иное. как социальное выражение и перевод в операционные термины менеджмента принципов, выдвинутых классической экономией в конце восемнадцатого столетия. Эти принципы, сформулированные Адамом Смитом (Smith, 1776). образуют базу рыночной экономики и могут быть сведены к следующему:

« ...процветание общества является результатом не столько альтруистического поведения, сколько обеспечения соответствия взаимных интересов покупателя и продавца посредством конкурентного обмена».

Исходя из того, что преследование личного интереса является вечной тенденцией для большинства человеческих существ, что может быть достойно сожаления в моральном отношении, но тем не менее остается фактом, Адам Смит предложил принимать людей такими, какие они есть, но разработать систему, заставляющую эгоцентричных индивидов вносить вклад в общее благо помимо своей воли. Это и есть систем добровольного и конкурентного обмена, управляемая «невидимо рукой», т.е. эгоистичным преследованием личных интересов, служащие в конце концов интересам всех.

Несмотря на то что в современной экономике этот базовый принцип подвергся корректировке в отношении социальных (солидарность) и общественных (внешние эффекты, коллективное благо, государственные постановления) аспектов, он тем не менее остается главным принципом, управляющим экономической деятельностью эффективной фирмы, функционирующей на свободном конкурентном рынке. Более того, теперь становится яснее, чем когда-либо ранее, что страны, отрицавшие идеи Адама Смита, обнаруживают к своему ущербу, что отстали в экономическом плане. Недавние потрясения в Восточной Европе и республиках бывшего Советского Союза дают четкое представление об этом.

В основе рыночной экономики мы находим четыре центральные идеи.

— Люди стремятся получить **вознаграждение от жизни.** Именно преследование личного интереса побуждает людей к труду, является двигателем роста, индивидуального развития и определяет в конце концов всеобщее благосостояние.

— Характер вознаграждения определяется **индивидуальными предпочтениями,** которые зависят от вкусов, культуры, ценностей и т.д. Помимо уважения этнических, моральных и социальных правил общества, никакие иные основания для суждений о ценности или тривиальности этого выбора или о том, что можно признать «истинными» или «ложными» потребностями, недопустимы. Система **плюралистична** и уважает разнообразие вкусов и предпочтений (Friedman, 1980),

— Именно с помощью **свободного и конкурентного обмена** люди и организации, с которыми они взаимодействуют, достигнут своих целей наилучшим образом. Если обмен свободен, он произойдет лишь в том случае, когда его условия создают полезность для обеих сторон, а если он конкурентен, то риск злоупотребления своей рыночной позицией со стороны производителей ограничен (Friedman, 1980),

— Механизмы рыночной экономики основаны на принципе индивидуальной свободы и в особенности на **принципе приоритета потребителя,** Нравственное обоснование системы базируется на признании того факта, что люди ответственны за собственные действия и способны решать, что для них хорошо, а что нет.

Следует признать, что существует большой разрыв между тем, что декларирует маркетинг «в теории», и тем, чем он является в реальной жизни. Однако концепция маркетинга - это тот идеал, к которому должна стремиться каждая фирма. Даже если это и миф, то **миф направляющий,** ориентирующий фирму в ее действиях.

Области маркетинга

Из четырех принципов, лежащих в основе маркетинга, вытекает **философия действия, значимая для любой организации, занимающейся удовлетворением потребностей покупателей.** Сферу этого маркетингового действия можно разделить на три основные области.

— **Потребительский маркетинг,** когда операции осуществляются между фирмами и конечными потребителями, физическими лицами или семьями.

— **Индустриальный маркетинг, или межфирменный маркетинг.** когда двумя сторонами в процессе обмена выступают организации.

— **Социальный маркетинг,** охватывающий области деятельности неприбыльных организаций, таких как музеи, университеты и т.д.

Концепция маркетинга предполагает, что вся деятельность организации должна иметь главной целью удовлетворение потребностей пользователей, поскольку это наилучший путь достижения собственных целей роста и повышения рентабельности.

Применение данной философии действия предполагает два направления активности фирмы, как это показано на рис. 1.1.

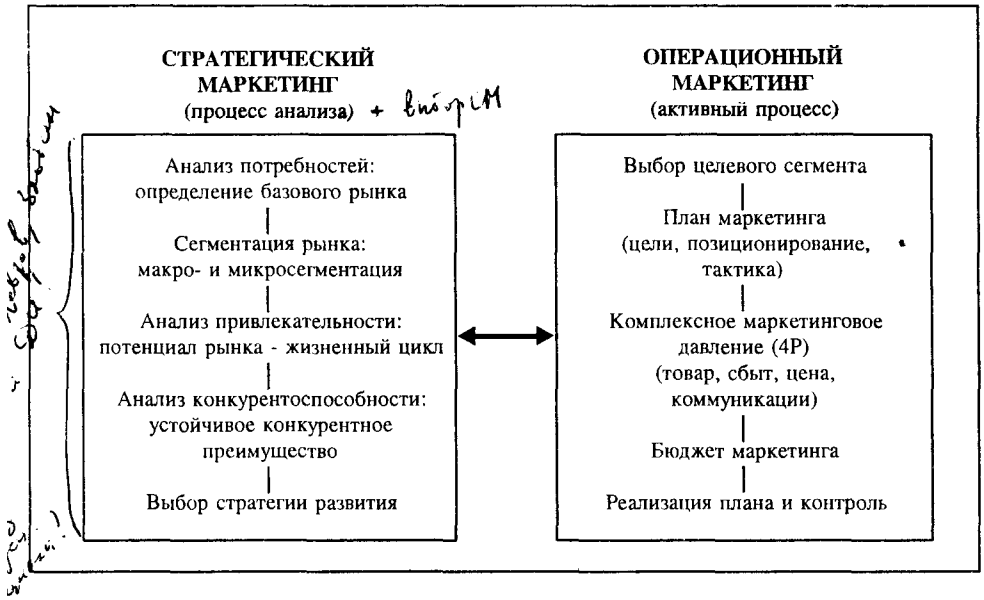


Рис. 1.1. Два лица маркетинга.

— Систематический и постоянный анализ потребностей и требований ключевых групп потребителей, а также разработка концепций эффективных товаров или услуг, позволяющих компании обслуживать выбранные группы покупателей лучше, чем конкуренты, и тем самым обеспечивающих изготовителю устойчивое конкурентное преимущество. Таков круг задач **стратегического маркетинга.**

— Организация сбыта. продаж и политики коммуникации для информирования потенциальных покупателей и демонстрации отличительных качеств товара. при снижении издержек на поиск покупателей. Такова роль **операционного маркетинга.**

Оба этих подхода дополняют друг друга и находят свое конкретное воплощение в рамках **маркетинговой политики фирмы.** С учетом сказанного мы предлагаем следующее определение маркетинга:

«Маркетинг - это социальный процесс, направленный на удовлетворение потребностей и желаний людей и организаций путем обеспечения свободного конкурентного обмена товарами и услугами, представляющими ценность для покупателя».

Тремя ключевыми понятиями этого определения являются: потребность, товар и обмен. Понятие **потребности** апеллирует к мотивации и поведению покупателя. потребителя индивидуального или организационного; концепция **товара** связана с методами действий,. производством и организацией изготовителей; **обмен** привлекает внимание к рынку и механизмам, обеспечивающим взаимодействие спроса и предложения.

1.2. РОЛЬ МАРКЕТИНГА В КОМПАНИИ

Термин «маркетинг» - в буквальном смысле процесс продвижения на рынок - не отражает в полной мере внутренней двойственности процесса и акцентирует более «активную» сторону маркетинга в сравнении с « аналитической». Чтобы охарактеризовать эту двойственность, применяют термины «стратегический» и «операционный» маркетинг.

1.2.1. Операционный маркетинг

Операционный маркетинг - это **активный процесс** с краткосрочным горизонтом планирования направленный на уже существующие рынки Это классический коммерческий процесс получения заданного объема продаж путем использования **тактических средств,** относящихся к товару, сбыту, цене и коммуникации.

Роль, которую играет маркетинг в экономических операциях фирмы, показана на рис. 1.2. Здесь приведены основные финансовые связи между четырьмя главными функциями управления (исследованиями и разработками, производством, маркетингом и финансами).

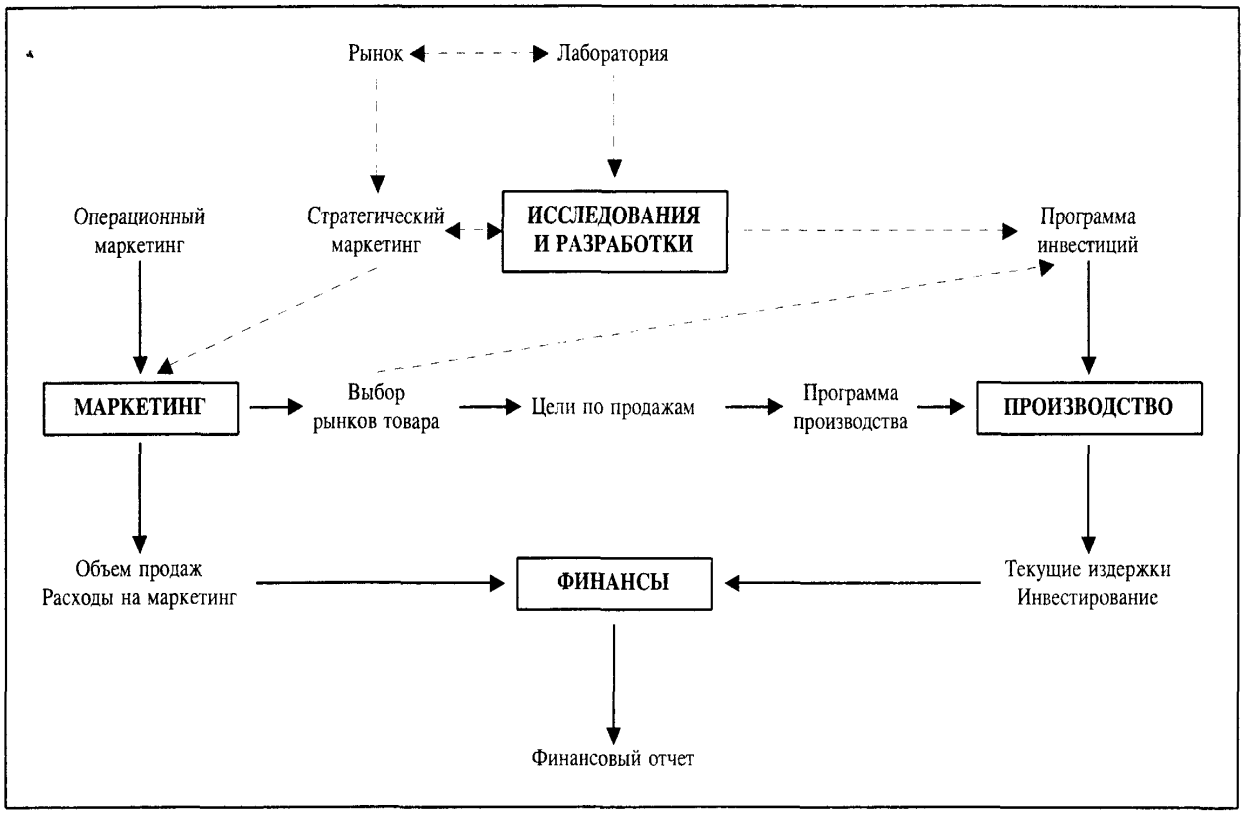


Рис. 1.2. Роль маркетинга в операциях фирмы.

Основная цель операционного маркетинга - генерация доходов от продаж, т.е. целевой оборот. Это означает «продавать» и получать заказы на закупку путем использования наиболее эффективных методов продаж при одновременной минимизации издержек. Цель достижения определенного объема продаж трансформируется в производственную программу для отдела операций и в программу хранения и физического сбыта для отдела продаж. Таким образом, операционный маркетинг является определяющим элементом, который непосредственно влияет на краткосрочную рентабельность фирмы,

Активность операционного маркетинга - решающий фактор в деятельности фирмы. особенно на тех рынках, где конкуренция обострена. Любой товар, обладающий даже превосходным качеством, должен иметь цену, приемлемую для рынка, быть доступным в сбытовой сети, приспособленной к привычкам целевых

потребителей, и иметь коммуникационную поддержку, способствующую продвижению товара и подчеркивающую его отличительные качества. Редки рыночные ситуации, при которых спрос превышает предложение, когда фирма хорошо известна потенциальным потребителям и отсутствует конкуренция.

Существует много примеров перспективных товаров, потерпевших фиаско на рынке в силу недостаточной коммерческой поддержки. Это особенно характерно для случаев, когда на фирмах преобладает «инженерный» настрой, т.е. господствует убежденность, что товар хорошего качества может сам по себе обрести признание, и фирме недостает готовности адаптироваться к потребностям покупателей.

Операционный маркетинг - наиболее драматичный и наиболее видимый аспект маркетинга, главным образом ввиду важной роли, которую играет деятельность по рекламе и продвижению товаров. Некоторые фирмы - например банки (Kotler, 1988, p. 26) - пришли к маркетингу через рекламу. Другие фирмы, например многие производители промышленных товаров, также ассоциируя маркетинг с рекламой. в течение долгого времени, напротив, считали, что маркетинг к их бизнесу не подходит.

Итак, маркетинг - это **коммерческий рычаг** фирмы, без которого даже наилучший стратегический план не может привести к удовлетворительным результатам. Однако очевидно, что без солидной стратегической базы абсолютно рентабельного операционного маркетинга не бывает. Динамизм без мысли - просто неоправданный риск. Каким мощным ни был бы план операционного маркетинга, он не может создать спрос там, где отсутствует потребность. и не может сохранить направление деятельности, обреченное на исчезновение. Следовательно, для обеспечения рентабельности операционный маркетинг должен базироваться на стратегическом мышлении, которое в свою очередь опирается на потребности рынка и его ожидаемую эволюцию.

1.2.2. Стратегический маркетинг

Стратегический маркетинг - это прежде всего анализ **потребностей** физических лиц и организаций. С точки зрения маркетинга покупатель не столько нуждается в товаре, сколько желает **решения проблемы,** которое может обеспечить товар. Решение может быть обретено с помощью различных технологий, которые сами по себе непрерывно меняются. Роль стратегического маркетинга - прослеживать эволюцию **заданного рынка** и выявлять) различные существующие либо потенциальные **рынки** или их **сегменты** на основе анализа потребностей, нуждающихся в удовлетворении.

Выявленные товарные рынки представляют собой экономические возможности, **привлекательность** которых следует оценить. Привлекательность товарного рынка количественно измеряется понятием **потенциала рынка**, а динамически характеризуется длительностью своего существования, или **жизненным циклом.** Для конкретной фирмы привлекательность товарного рынка зависит от ее **конкурентоспособности,** иными словами, от ее способности удовлетворять потребности покупателей лучше, чем соперники. Конкурентоспособность будет существовать до тех пор, пока фирма удерживает **конкурентное преимущество** либо благодаря особым качествам, отличающим ее от соперников, либо в силу более высокой производительности, обеспечивающей ей преимущество по издержкам.

На рис. 1.2 показаны различные этапы стратегического маркетинга относительно других главных функций фирмы. Безотносительно к тому, **«втягивается»** ли товар **рынком** или **«вталкивается» технологически,** он должен пройти контроль стратегического маркетинга для оценки его экономической и коммерческой состоятельности. Согласованность между службой исследований и разработок (НИОКР), производством и стратегическим маркетингом играет в этом отношении решающую роль. Выбор рынка товара, являющийся результатом этого согласования, создает основу для определения производственных мощностей и принятия

инвестиционных решений и, следовательно, жизненно важен для обеспечения равновесия всей финансовой структуры фирмы.

Таким образом, роль стратегического маркетинга состоит в том, чтобы нацелить фирму на привлекательные экономические возможности, т.е. возможности, адаптированные к ее ресурсам и ноу-хау, обеспечивающие **потенциал для роста и рентабельности.** Процесс стратегического маркетинга имеет средне- и долгосрочный горизонты; задачей его является уточнение **миссии** фирмы. определение целей. разработка стратегии развития и обеспечение. сбалансированной структуры товарного портфеля.

1.2.3. Процесс интегрированного маркетинга .

Указанная работа по осмыслению и стратегическому планированию весьма отлична от операционного планирования и требует иных способностей от ее участников. Тем не менее, эти две функции взаимно дополнительны в том смысле, что структура стратегического плана должна быть тесно увязана с операционным маркетингом. Операционный маркетинг делает акцент на таких переменных, как цена, система сбыта. реклама и продвижение товара. в то время как стратегический маркетинг направлен на выбор товарных **рынков.** на которых фирма обладает конкурентным преимуществом, и на **прогноз общего спроса** на каждом из целевых рынков. Исходя из этого прогноза, операционный маркетинг, устанавливает цели по **завоеванию доли рынка**, а также **маркетинговый бюджет,** необходимый для их достижения.

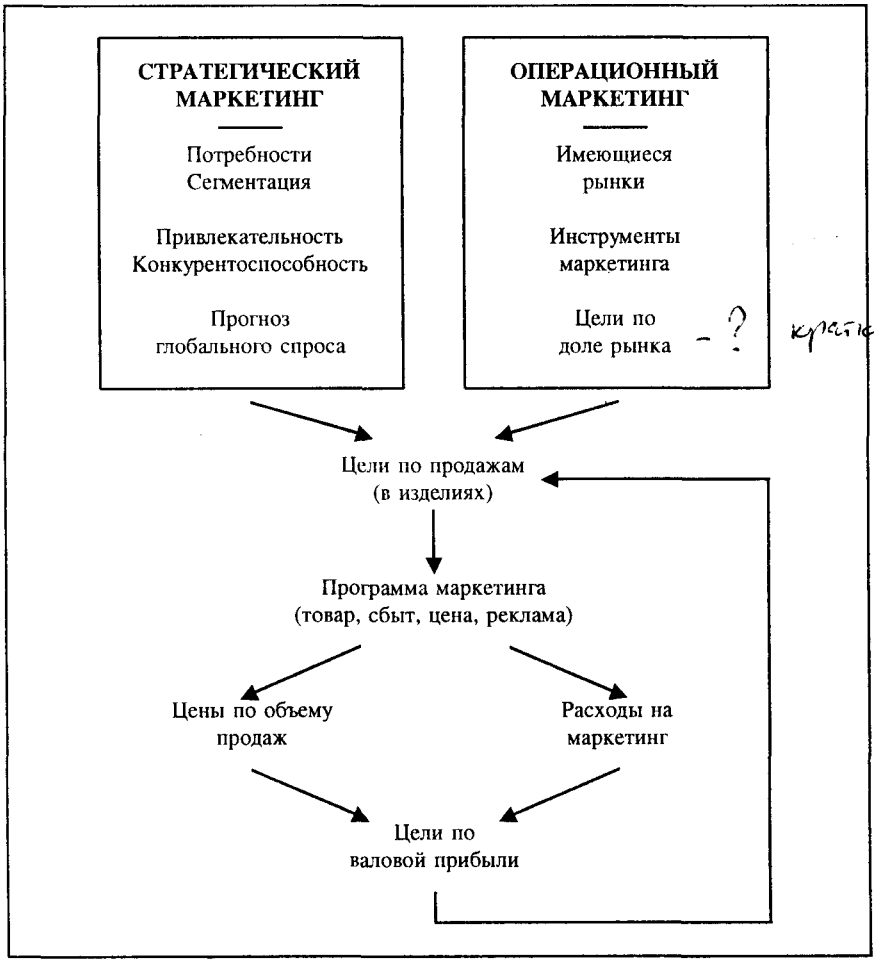


Рис. 1.3. Процесс маркетингового планирования.

Как показано на рис. 1.3, сравнение цели по завоеванию доли рынка и прогноза общего спроса по каждому рынку товара позволяет разработать задание по продажам как по объему, так затем и по обороту, в соответствии с избранной ценовой политикой. **Ожидаемый** доход получают после вычитания прямых производственных издержек, возможных постоянных структурных издержек, маркетинговых расходов на торговый персонал, рекламу и продвижение, которые позволяет маркетинговый бюджет. Данный подход для фирмы является вкладом со стороны товарного рынка: он должен покрывать накладные расходы и обеспечивать чистую прибыль.

1.2.4. Новая роль стратегического маркетинга

Некоторые фирмы ограничивают стратегическое мышление управленческим аппаратом, окружающим управляющего директора и размещенным в штаб-квартире, вдали от оперативной работы. Но, чтобы быть эффективной. стратегия должна основываться на глубоком знании рынка, а осуществление ее требует соответствующих планов проникновения на рынок, а также политики сбыта, ценообразования и рекламы. Без этого даже самый лучший план имеет немного шансов на успех. Избранная организация маркетинга должна поэтому за счет межфункциональной координации обеспечить участие в процессе стратегического маркетинга всех уровней фирмы. В крупных фирмах очень эффективной оказалась **товарная организация управления;** в малых и средних фирмах те же результаты можно получить путем создания временных и периодических структур, таких как группы стратегического планирования, состоящие из ключевых менеджеров.

Все эффективно действующие фирмы так или иначе занимаются стратегическим планированием. Эта функция становится значительно более важной в связи с технологическими, экономическими, конкурентными и социально-культурными переменами, характерными для 1980-х и 1990-х годов,

Данные перемены акцентируют потребность фирмы в консолидации стратегического маркетинга с тем, чтобы:

1) базировать свою деятельность на стратегических возможностях. надежных и четко определенных,
2) разработать системы мониторинга среды маркетинга и анализа конкурентоспособности,
3) повысить способность адаптации к переменам в среде,
4) регулярно пересматривать бизнес-портфель.

Результаты различных эмпирических исследований, как в Европе, так и в Соединенных Штатах, показали эффективность стратегического маркетинга. Так, Купер (Cooper, 1979) проанализировал причины успеха более чем двухсот новых промышленных товаров. Он обнаружил, что два из трех ключевых факторов успеха являются непосредственным результатом эффективного стратегического маркетинга:

1) превосходное качество товара с точки зрения покупателя и наличие отличительных свойств;
2) понимание рынка и маркетинговое ноу-хау.

Буз, Аллен и Хэмилтон (Booz, Allen and Hamilton, 1982) пришли к тем же выводам, изучив более 13000 новых товаров. Положительное воздействие рыночной ориентации на рентабельность обнаружено и в других экспериментальных исследованиях (Narver and Slater, 1990; Jaworski and Kohli, 1993).

1.2.5. Рыночная ориентация как философия управления

В условиях нынешней конкурентной среды никто на самом деле важности маркетинга не оспаривает. Едва ли кто-то усомнится в том, что направленность всей деловой активности на потребности покупателя или пользователя является единственным способом вести бизнес. Несмотря на общее согласие, многие компании на практике ограничиваются только операционным маркетингом, оставляя маркетинг стратегический в сфере благах намерений. Одно дело - понимание концепции маркетинга; следование этой философии действия - совсем иное.

Компания, воспринимающая данную философию, будет поставлена перед необходимостью построения организации, управляемой рынком, появление и действия которой соотнесены с концепцией маркетинга. Создание превосходной ценности для потребителя при получении прибыли есть нечто гораздо большее, чем функция маркетинга. Это цель всей деятельности организации, а не одного отдела. Иными словами, стратегический маркетинг слишком важен для организации в целом. чтобы свести его лишь к деятельности коммерческих служб.

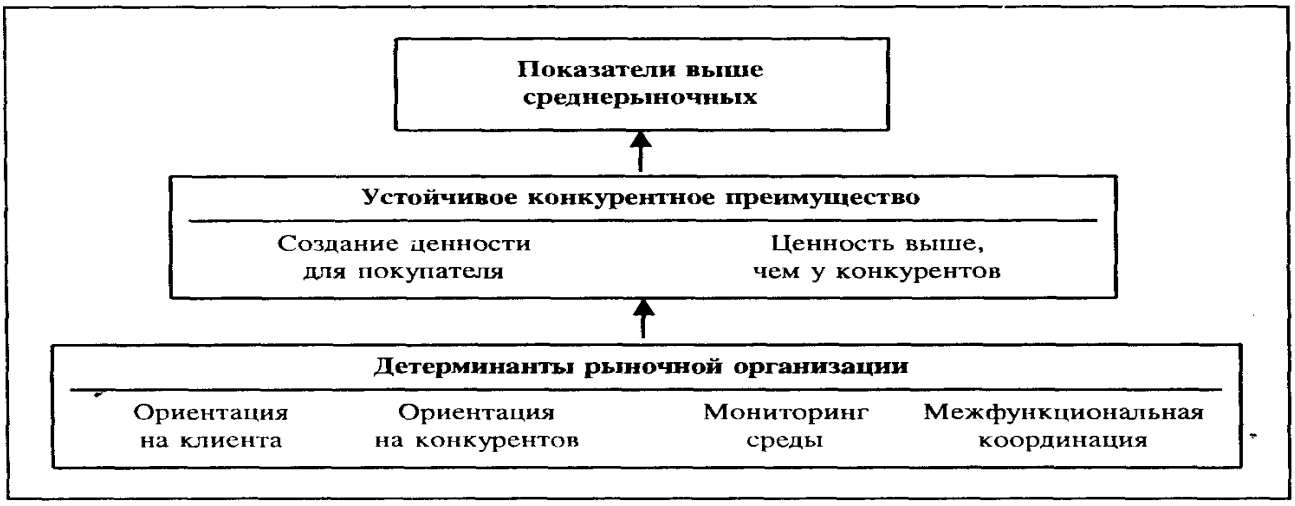


Рис. 1.4. Определяющие признаки рыночной ориентации.

Источник: Narver J.C. and Slater S.F. (1990), адаптировано.

Как показано на рис. 1.4, для того чтобы показатели деятельности организации были выше среднерыночных, она должна достигнуть устойчивого конкурентного преимущества, являющегося результатом постоянного создания превосходной ценности для потребителей. Тремя ключевыми компонентами рыночной ориентации являются, следовательно, ориентация на потребителя, ориентация на конкурентов и межфункциональная координация.

— **Ориентация на конечного потребителя** означает направленность усилий на всех уровнях организации на создание ценности для потребителя, понимание и предугадывание его потребностей.

— **Ориентация на промежуточного клиента** подразумевает готовность относиться к. торговым фирмам не как к простым посредникам, но как к своим клиентам, т.е. стремление учесть их специфичные потребности.

— **Ориентация на конкурентов** предполагает уяснение сил и слабостей конкурентов, «вычисление» их стратегии быстроту реакции на их действия.

— **Межфункциональная координация** означает распространение информации о рынке внутри организации, функциональную интеграцию при формулировании стратегии и использование видения и знаний различных подразделений, а не только отдела маркетинга, для оценки потребностей и проблем покупателей.

Мы добавляем пятый компонент организации, управляемой рынком:

— **мониторинг среды,** или постоянный анализ альтернативных технологий. социальных перемен и правительственных постановлений, могущих представлять собой благоприятные возможности или угрозы для фирмы.

Таким образом, маркетинг охватывает область. значительно более широкую, чем традиционная сфера управления маркетинга, поскольку он включает организационную культуру и климат, наиболее эффективно стимулирующие поведение, необходимое для успешной реализации концепции маркетинга. В результате мы предлагаем следующее определение стратегического маркетинга:

«Процесс, осуществляемый фирмой с рыночной ориентацией с целью достижения показателей, превышающих среднерыночные, путем систематического проведения политики создания товаров и услуг, обеспечивающих потребителя товарами **более высокой ценности,** чем у конкурентов».

Ключевыми концепциями здесь являются ценность для потребителя, конкурентное превосходство и показатели рентабельности выше среднерыночных.

1.3. РОЛЬ МАРКЕТИНГА В РЫНОЧНОЙ ЭКОНОМИКЕ

В условиях рыночной экономики функция маркетинга состоит **в организации свободного и конкурентного обмена** для обеспечения эффективного соответствия предложения и спроса на товары и услуги. Это соответствие не является спонтанным и требует:

— организации материального **обмена,** иными словами, физического потока товаров между производством и потребителем;

— организации **коммуникации.** иными словами, информационного потока, предшествующего обмену. сопровождающего его и следующего за ним для обеспечения эффективного соответствия предложения и спроса.

Таким образом, роль маркетинга в обществе состоит в **организации обмена и коммуникации между продавцами и покупателями.** В данном определении акцентируются задачи и функции маркетинга безотносительно к цели процесса обмена. В такой формулировке он относится как к коммерческой, так и к некоммерческой деятельности и вообще к любой ситуации. в которой осуществляется свободный обмен между организацией и потребителями товаров и услуг, ею предлагаемых.

1.3.1. Организация операций обмена

Организация обмена товарами и услугами является функцией процесса сбыта. задачей которого является движение товаров от состояния производства к состоянию потребления. Этот переход товаров к состоянию потребления создает три типа полезности, сообщая, таким образом, товару на этапе сбыта большую **добавленную стоимость.**

— **Полезность состояния.** Комплекс всех материальных трансформаций, переводящих товары в состояние потребления: это такие операции, как фрагментирование, упаковка, сортировка и т.д.;

— **Пространственная полезность.** Пространственные трансформации, такие как транспортировка, географическое распределение и т.д., обеспечивающие предоставление товаров в распоряжение потребителей в местах использования, трансформации или потребления;

— **Временная полезность.** Временные трансформации, такие как накопление, обеспечивающие доступность к товарам в избранное потребителем время.

Именно эти функции позволяют обеспечивать реальное соответствие между спросом и предложением.

Указанные задачи сбыта исторически осуществлялись главным образом независимыми посредниками, такими как агенты по продажам, оптовики, розничные торговцы и работники промышленного сбыта, иными словами, теми, кого называют **сектором сбыта.** Некоторые функции процесса сбыта могут быть объединены, например с производственной стороны (прямой маркетинг). со стороны потребления (объединения потребителей) и со стороны сбыта (супермаркеты, сети магазинов и т.д.).

Далее были разработаны вертикальные системы маркетинга, объединяющие независимые фирмы, участвующие на различных этапа процесса производства и/или сбыта. Это было осуществлено с целью координации их коммерческой деятельности, получения экономии на операционных издержках и повышения, таким образом, их влияния н рынок. Примерами являются добровольные объединения розничных торговцев и франшизные организации. Во многих секторах вертикальные системы маркетинга приходят на смену чрезвычайно фрагментированных традиционным каналам сбыта. Они представляют собой наиболее значительный прогресс в секторе сбыта способствующий обострению конкурентной борьбы между различными видами сбыта и значительному повышению его производительности.

Стоимость, добавленная с помощью сбыта, измеряется с помощью **сбытовой наценки.** представляющей собой разницу между ценой, заплаченной производителю первым покупателем. и ценой, заплаченной конечным

потребителем или пользователем товара. Поэтому сбытовая наценка может включать наценки одного или многих посредников, на пример сбытовиков р системе оптовой и розничной торговли. Таким образом. сбытовая наценка компенсирует исполнение функций. осуществляемых посредниками. Сбытовые издержки составляют значительную часть цены, которую платит покупатель во всех секторах рынка. Так, секторах потребительских товаров считают, что стоимость обмена. охватывающего весь диапазон задач, решаемых сбытом, составляет 40% от розничной цены.

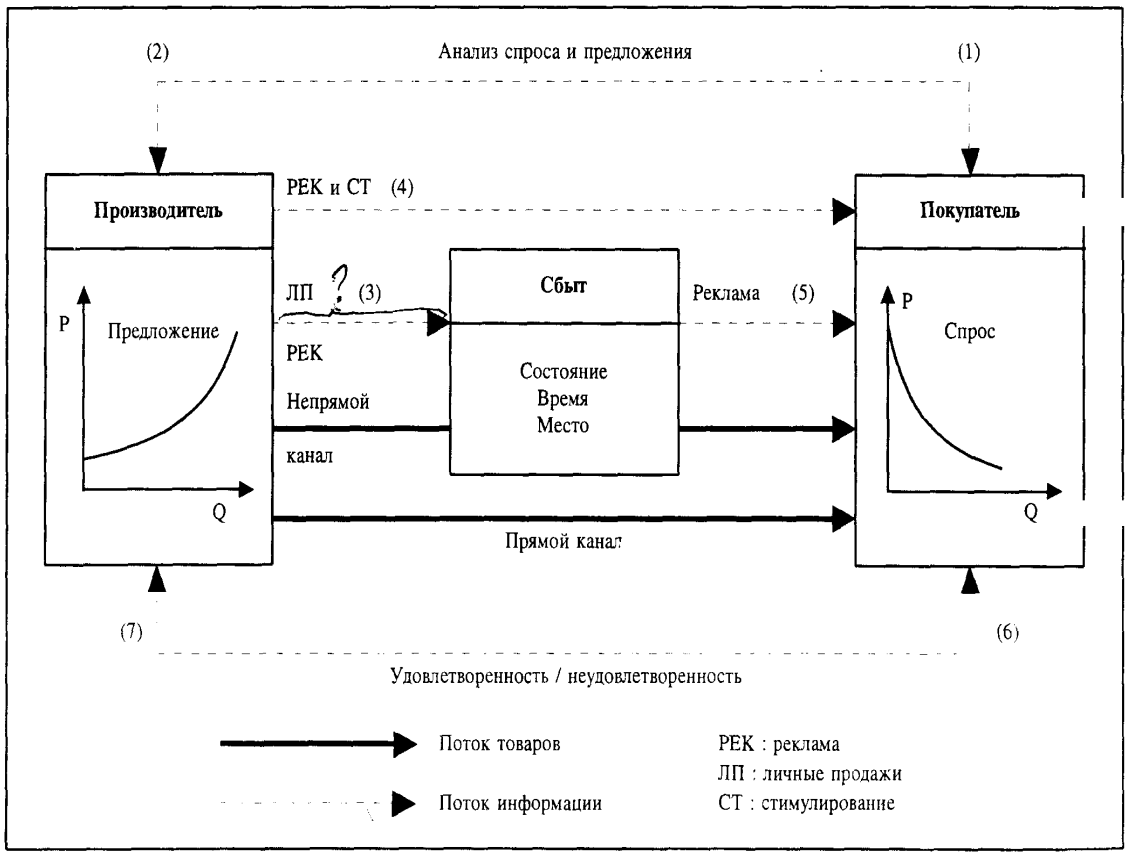


Рис. 1.5.

Роль маркетинга в рыночной экономике.

Источник: Lambin J.J. et Peeters R. (1977), адаптировано.

1.3.2. Организация коммуникационных потоков

Выполнения условий для физического обмена недостаточно для обеспечения эффективного соответствия спроса и предложения. Чтобы обмен товарами произошел, потенциальные покупатели должны быть осведомлены о существовании товаров, т.е. об альтернативных сочетаниях свойств, удовлетворяющих их потребности. Деятельность по коммуникации направлена на « производство» знания для изготовителей, сбытовиков и покупателей. Как показано на рис. 1.5, на типичном рынке можно выделить семь различных коммуникационных потоков.

(1) Перед тем как осуществить инвестиции, изготовитель инициирует сбор информации. для того чтобы определить потребности и желания покупателей, открывающие для него благоприятную возможность. В этом состоит роль **исследования рынка** и стратегического маркетинга.

(2) Аналогичным образом потенциальный покупатель инициирует исследование .возможностей, предлагаемых поставщиками, и **анализ предложений по продаже.**

(3) После осуществления производства коммуникационная программа изготовителя **ориентирована на сбыт** и

имеет целью принятие товара рынком и кооперацию с системой сбыта в вопросах места продажи, продвижения товаров и цены.

(4) Изготовитель инициирует деятельность по продвижению товара с помощью **рекламы и своего торгового персонала** с целью информирования конечного покупателя о существовании отличительных характеристик марки.

(5) **Деятельность по продвижению и коммуникации** системой сбыта и направленная на конечного покупателя, имеет целью обеспечение верности марке, осуществление товародвижения, поддержку вновь созданных торговых марок, информирование об условиях продаж и т.д.

(6) После использования или потребления товаров измерение **удовлетворенности или неудовлетворенности** потребителей позволяет изготовителю адаптировать предложение к их реакции.

(7) После использования или потребления товаров **заявления и/или оценки** спонтанно распространяются покупателями, как индивидуальными, так и организованными (консьюмеризм).

На малых рынках коммуникация между различными участниками процесса обмена происходит спонтанно. .В условиях больших рынков существует значительный физический и психологический разрыв между участниками и коммуникация нуждается в специальной организации.

1.3.3. Стратегический маркетинг и экономическая демократия

Маркетинг, особенно стратегический, призван играть важную экономическую роль к рыночной системе хозяйства. Не только в связи с тем, что он обеспечивает эффективное сопряжение спроса и предложения, но и потому, что он запускает **благотворный цикл экономического развития, стадии которого таковы** (рис. 1.6):

— стратегический маркетинг обнаруживает неудовлетворенные потребности и разрабатывает соответственно адаптированные товары;

— операционный маркетинг осуществляет план действий, что приводит к созданию и росту спроса на эти новые товары;

— растущий спрос ведет к снижению издержек, что позволяет понизить. цены, благодаря чему на рынок приходят новые группы покупателей;

— такое расширение рынка привлекает новые инвестиции, которые позволяют получить экономию на масштабе и разработать усовершенствованные или новые товары.

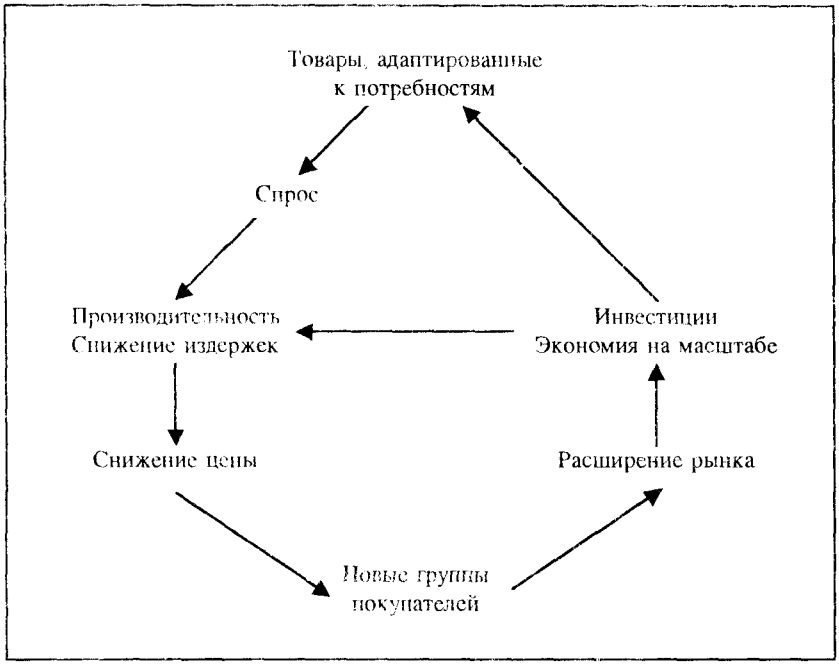


Рис. 1.6. Благотворный цикл стратегического маркетинга.

Стратегический маркетинг является фактором экономической демократии. потому что он создает систему, которая:

(а) прислушивается к голосу покупателя,

(б) ориентирует инвестиции и производство на предвидимые потребности,

(в) учитывает разнообразие потребностей через сегментацию рынков,

(г) стимулирует инновацию и предпринимательскую деятельность.

Уже говорилось, что практика не всегда совпадает с теорией: проникновение идей рыночной ориентации в менеджмент - это постепенный процесс.

1.4. ИЗМЕНЕНИЕ ПРИОРИТЕТНОЙ РОЛИ МАРКЕТИНГА

С точки зрения осуществления коммуникации и обмена в условиях рыночной экономики очевидно, что, несмотря на нынешний подъем, маркетинг не является новым видом деятельности. так как охватывает задачи, которые существовали всегда и так или иначе рассматривались в любой системе, основанной на свободном обмене. Даже при автаркии, базирующейся на наиболее элементарной форме обмена (бартере), существуют обменные и коммуникационные потоки, но проявление их происходит беспорядочно и не требует ни выделения специальных ресурсов, ни какой-либо организации для обеспечения их функционирования.

К созданию, а затем и к усилению функции маркетинга привела сложность технологической. экономической и конкурентной среды. Интересно проследить историю данной эволюции с тем, чтобы лучше уяснить современную роль маркетинга. Мы можем различить три стадии. каждая из которых характеризуется приоритетной целью маркетинга: пассивный маркетинг, организационный маркетинг и активный маркетинг.

1.4.1. Пассивный маркетинг

Пассивный маркетинг типичен для экономической среды, которая характеризуется наличием крупного потенциального рынка при **ограниченном предложении,** когда производственные мощности недостаточны для удовлетворения потребностей рынка. Таким образом, спрос больше, чем предложение. Пассивный маркетинг предполагает, что потребности на указанном рынке известны и стабильны, а технологический прогресс протекает в медленном темпе.

Экономическая ситуация такого типа наблюдалась, например, начале века, во времена промышленной революции. а также сразу после окончания второй мировой войны. Подобная среда существует во многих развивающихся странах, в частности в Восточной Европе. Очевидно, что в ситуации, когда предложение недостаточно, маркетинг играет ограниченную и пассивную роль. Стратегический маркетинг функционирует естественным образом, поскольку потребности известны. Операционный маркетинг сводится к организации потока изготовленных товаров, а деятельность по их продвижению считается излишней. поскольку фирма не может обеспечить снабжение рынка так, как тот бы того желал. Контакты с рынком зачастую ограничиваются первым эшелоном, т.е. первым покупателем товара, который нередко является посредником, оптовиком или дистрибьютором промышленных товаров. Поэтому взаимодействие с конечным спросом невелико, а исследование рынка производится нечасто. Подобное состояние дел отражается также на организации фирмы, в которой превалирует операционная функция. а главными приоритетами выступают развитие производственных мощностей и повышение производительности. Маркетинг служит продаже того, что уже произведено.

Структурная организация фирмы, принявшей « концепцию товара», характеризуется следующими особенностями.

— **Функциональное неравновесие:** в организационной структуре маркетинг не занимает того же иерархического уровня, что и другие, функции, такие как операции, финансы или кадры.

— Первым уровнем маркетинга является **коммерческая служба,** отвечающая за управление продажами и взаимодействующая с первым покупателем в сети сбыта, а не обязательно с конечным потребителем.

— Решения по товару принимаются производственной службой, за ценообразование и прогнозирование продаж отвечает финансовый отдел. С точки зрения инструментов маркетинга наблюдается **типичное распыление ответственности.**

Организация подобного типа стимулирует развитие **ориентации на производство,** основанной на неявном предположении, что фирма знает, что для потребителя хорошо, а последний разделяет это убеждение. Более того, менеджеры таких фирм зачастую считают, что производят превосходный товар, и принимают как должное мысль о том, что покупатели будут и далее предпочитать их товары. Такая, чисто бюрократическая позиция

ориентирована на внутренние вопросы, но не на требования или ожидания потребителя. Подобная точка зрения абсолютно противоположна идее о том, что покупатель рассматривает товар как решение проблемы.

Этот образ мышления типичен для среды, характеризующейся превышением спроса над предложением, когда покупатели готовы купить любой товар, который могут найти. На самом деле указанные рыночные условия исключительны. а если они доминируют, то временно. Опасность концепции товара состоит в том, что она обусловливает близорукость фирмы, и не стимулирует проактивное поведение. т.е. поведение, предполагающее ожидание перемен в среде и соответствующую подготовку к ним.

Пассивный маркетинг уже не подходит для среды, характерной сегодня для большинства фирм в промышленно развитых странах. Тем не менее концепция товара сохраняется, в основном, среди промышленных фирм или финансовых институтов, таких как страховые компании. Отсутствие рыночной ориентации является главной причиной многих банкротств.

Вплоть до последнего времени концепция товара доминировала в развивающихся странах. Но даже там маркетинг может играть активную роль и вносить свой вклад в экономическое развитие при том, однако, условии, что его методы адаптированы к ситуациям, абсолютно отличным от развитых стран.

1.4.2. Организационный маркетинг

Организационный маркетинг делает акцент **на концепцию продаж.** В странах Западной Европы подобный подход к менеджменту был воспринят фирмами, занимающимися потребительскими товарами, в 50-е годы. Спрос в этот период быстро возрастал, производственных мощностей было достаточно, тогда как система сбыта часто была неэффективной и непроизводительной.

Причиной появления нового подхода к управлению маркетингом стали следующие изменения в экономике:

— появление **новых форм сбыта,** главным образом самообслуживания, которое способствовало повышению производительности обычных сбытовых сетей, не приспособленных к требованиям массового сбыта;

— **расширение географии рынков и** обусловленный этим физический и психологический разрыв между производителями и потребителями, которые сделали необходимым переход к таким видам коммуникации, как прямые продажи и особенно реклама в средствах массово и информации;

— развитие **политики в области товарных марок.** обусловленное требованиями самообслуживания при осуществлении продаж и использованное фирмами как метод управления конечным спросом.

Приоритетной целью маркетинга на данном этапе является создание (эффективной коммерческой организации. Роль маркетинга становится менее пассивной. Теперь задача состоит в том. чтобы **обнаружить и организовать рынки** для изготовленных товаров. Большинство фирм на данной стадии концентрируется на потребностях основного ядра рынка и товарах, удовлетворяющих потребности большинства покупателей. В связи с этим рынки слабо сегментированы, а стратегические решения в отношении товарной политики остаются прерогативой производственного - отдела. Основная функция маркетинга - организовать эффективный сбыт товаров и справиться со всеми задачами. подпадающими под понятие процесса коммерциализации.

Что касается организационной структуры, то указанная смена приоритетов приводит к образованию **дирекции по продажам, или коммерческой дирекции** и наблюдается перераспределение функции. Задачей дирекции 110 продажам является формирование торговой сети- организация физического сбыта, рекламы и продвижения. Она также занимается программами исследований рынка, которые начинают приобретать значимость, например, при анализе покупательских привычек, эффективности рекламы, влияния политики в области торговых марок и упаковки н т.д.

Концепция продаж

Концепция продаж зачастую характеризует организационный маркетинг. Ее косвенные предпосылки выглядят следующим образом.

— Потребители естественным образом сопротивляются покупке товаров, потребности в которых не испытывают.

— Потребителей можно побудить к увеличению объема закупок путем использования различных средств стимулирования продаж.

— Фирма должна создать мощный отдел продаж и применить значительные средства продвижения для привлечения и удержания покупателей (Kotler 1991, p. 15).

Отрасли, производящие товары, в которых потребитель, как правило. не испытывает особой нужды, например страховые полисы и энциклопедии, разработали мощные приемы продаж, ставшие популярными с помощью различных трудов 110 «искусству торговли». Когда сектор располагает избыточными мощностями, фирмы, желающие ликвидировать свои запасы, также нередко применяют эти методы, используя рекламу на телевидении, прямую рассылку, рекламу в прессе и т.д. Неудивительно. что общество в целом, как и некоторые фирмы,—приравнивает маркетинг к массированным или даже форсированным продажам.

За последние несколько лет понимание роли продавца претерпело сильное изменение в фирмах, имеющих

рыночную ориентацию (Miller and Heiman, 1987). Концепция маркетинга заменила и изменила логику концепции продаж. Вскоре после второй мировой войны компания «Дженерал Электрик» (General Electric) сформулировала это следующим образом:

«Вместо тою, чтобы производить то, что производилось всегда, а потом пытаться это продать, найдите то, что можно продать, а затем попытайтесь это произвести».

В рамках подобного подхода роль продавца скорее сводится не к «попытке продать», но к «содействию покупке». Начнем с того, что сам процесс продажи базируется на потребностях покупателя. Данное коммерческое отношение может быть практичным лишь в той организации, в которой превалирует ориентация на маркетинг. Друкер (Drucker, 1973, p. 64-65) пишет:

«Можно предположить, что потребность в продажах будет существовать всегда. Однако **цель маркетинга состоит в том, чтобы сделать продажи излишними.** Цель маркетинга - знать и понимать покупателя настолько хорошо, чтобы товар или услуга устраивали его и продавались сами по себе. В идеале. маркетинг реализуется в покупателе. готовом к покупке. Все, что нужно в таком случае, - это обеспечить доступность товару или услуге».

Подобная идеальная ситуация редко достижима, но важно помнить, что такова цель, постулируемая теорией маркетинга. изложенной ранее.

Опасность манипулятивного, или дикого, маркетинга

Организационный маркетинг стимулировал развитие концепции продаж, предусматривающей определенную степень **коммерческой агрессивности** и исходящей из косвенного предположения о том, что при приложении достаточного давления рынок способен поглотить все что угодно. Судя по высокому уровню роста личного потребления и количества закупленного оборудования для домашнего хозяйства, подобная политика продаж оказалась эффективной.

Однако эффективность концепции продаж следует оценивать с учетом особенностей той конкретной эпохи: фундаментальное расширение рынка, слабо дифференцированные товары и потребители. недостаточно опытные в закупках. Риск применения концепции продаж состоит в том, чтобы считать ь коммерческий подход применимым в любой ситуации и подменить им концепцию маркетинга. Левитт (Levitt, 1960, p. 48) проводит сравнение двух концепций следующим образом:

«Продажи фокусируются на потребностях продавца, маркетинг - на потребностях покупателя. Главная забота продаж состоит в преобразовании товара в наличные деньги, главной для маркетинга является идея удовлетворения потребностей покупателя с помощью товара и всего того, что связано с его созданием, распространением и конечным потреблением».

Слишком энергичное использование рекламы и продаж может вести к **манипулятивному, или дикому,** маркетингу, пытающемуся скорее свести спрос к требованиям предложения. чем адаптировать предложение к ожиданиям спроса. Во врезке 1.1 приведены примеры коммерческой практики, которую можно охарактеризовать как дикий маркетинг. Излишества дикого маркетинга обусловили рождение противостоящей силы в виде организаций потребителей и в виде законодательства, обеспечивающего защиту юридических прав потребителей.

- Продажи дефектных или опасных товаров.
- Преувеличенное акцентирование содержания товара за счет использования яркой упаковки.

- Скатывание к обману в отношении политики цен и доставки.
- Переход к таким приемам продвижения, которые эксплуатируют импульсивное поведение покупателя.
- Реклама, преувеличивающая свойства товара и ожидания, сопряженные с этими свойствами.
- Реклама, эксплуатирующая боль и обеспокоенность людей.
- Побуждение людей к избыточному потреблению путем использования мощных методов продаж.

«Дикий маркетинг» разрушителен для компании или товарной марки в долгосрочной перспективе и оказывает действие, противоречащее ее интересам.

Врезка 1.1. Некоторые примеры из практики дикого маркетинга.

1.4.3. Активный маркетинг

Стадия активного маркетинга характеризуется развитием и/или усиление роли стратегического маркетинга. В основе этой эволюции лежат три фактора.

— Увеличение скорости распространения **технологического прогресса.**

— Зрелость рынков и прогрессивное **насыщение** потребностей базового рынка.

— Возросшая **интернационализация** рынков как следствие последовательного устранения барьеров для международной торговли.

Рассмотрим последовательно все три фактора перемен, а также их влияние на маркетинговые функции фирмы.

Технологический прогресс

Одной из важных характеристик периода между планом Маршалла 1947) и созданием ОПЕК (1973) является необыкновенное распространение технологического прогресса, проникшего в эти годы в большинство индустриальных секторов и оказавшего воздействие на них. Как следствие в течение этих двадцати пяти лет постоянного роста мы наблюдали истинный взрыв новых товаров и отраслей, как в качественном, так и в количественном отношении. Значительного числа товаров, ежедневно используемых нами в настоящее время, еще недавно вообще *не* было. Наблюдатели нередко отмечают, что в наиболее эффективных компаниях 40-60% оборота обеспечивается товарами, не существовавшими пять лет тому назад.

Например, фирме «Хьюлетт-Пакард» (Hewlett-Packard) свыше 50% оборота приносят товары, введенные на рынок в течение трех последних лет, причем в разработке постоянно находится не менее 500 проектов (House and Price, 1991).

Что касается технологического прогресса, то данный период есть скорее период инновации, чем период изобретений. Различие между инновацией и изобретением представляется немаловажным. **Изобретение** есть творческий акт, лежащий в основе инновации. **Инновация -** это творческая и успешная имплементация концепции, открытия или изобретения, способствующая прогрессу. Инновация есть результат явственного желания перемен, а не простое следствие улыбки фортуны. Несмотря *н*а то, что скорость распространения технологии резко возросла за двадцать пять лет, прошедших после второй мировой войны, сама технология следовала по пути, начертанному ранее. Новые технологии от 50-х до 70-х годов базировались в основном на научном знании, полученном после первой мировой войны, за двумя важными исключениями: компьютеры и антибиотики. Таким образом, технологический прогресс в этот период еще не затрагивал структурные технологические изменения имеющие место на сегодняшний день.

Распространение технологического прогресса является результатом ускорения, расширения сферы и системного полхода в научных исследованиях

Под **ускорением технологического прогресса** мы понимаем то, что наблюдаем всевозрастающую скорость инновации и сокращение сроков перехода от разработки к широкомасштабной коммерческой реализации.

Подобная эволюция предполагает сокращение технологической жизни товаров и, как следствие, времени, необходимого для покрытия затрат на НИОКР. Табл. 1.1 иллюстрирует этот вывод для рынка вычислительной техники.

Таблица 1.1. Сокращение жизненного цикла товара.
Пример: рынок вычислительной техники.

Источник: Dataquest, April 1992, SVM 25.

Стадии развития	Средняя продолжительность (в месяцах)			
	1981	1984	1988	1991
НИОКР	24	20	18	8
Исследования рынка	9	7	4	2
Срок жизни	88	48	24	12

Распространение технологического прогресса носит всеобщий характер. Лишь немногие сектора оказались незатронутыми технологическими нововведениями, некоторые из которых, по выражению Шумпетера (Schumpeter, 1949), «разрушительны», т.е. грозят исчезновением существующих отраслей. Так. базовым секторам, таким как производство стали, кожи, текстиля, бумаги, уже давно угрожают заменители, созданные Б отраслях, весьма далеких в технологическом отношении.

Распространение технологического прогресса **систематично** в том смысле, что, в отличие от времени, когда научные исследования осуществлялись более или менее изолированными индивидуальными учеными, ныне исследования сосредоточены! в компаниях, университетах ,. частных или общественных специализированных центрах. Важную роль при этом играют правительства. выделяя значительные ресурсы в помощь научным и промышленным исследованиям.

Технологическая инновация более не зависит от случайно рождающихся изобретений. Теперь она является результатом согласованного и спланированного действия, направляемого определенным теоретическим представлением. Существует последовательность в разработке теоретических инструментов (что является прерогативой фундаментальных исследований) и имплементации методов, которые могут быть непосредственно использованы при производстве товаров и услуг. Сами исследования планируются в соответствии с апробированными методами и соответствуют заранее выдвинутым целям.

Технологическая эволюция оказывает непосредственное воздействие на товарную политику и побуждает фирму значительно быстрее. чем ранее, пересматривать структуру портфеля товаров. Возросшая зависимость от технологической среды требует усиления тои роли, которую играют анализ рынка и мониторинг среды.

Насыщение основного ядра рынка

Быстрое развитие экономики в течение б0-х годов привело к насыщению спроса на товары, соответствующие основным потребностям рынка, и эта эволюция является второй важной переменой, которая внесла свой вклад в изменение роли маркетинга на фирме. Данная перемена проявилась с появлением потенциального спроса на товары, лучше адаптированные к потребностям определенных групп покупателей. Подобная эволюция, проявившаяся в разное время в различных секторах, приводит к **фрагментации** рынка и к стратегиям **сегментации.** В качестве примера проведем анализ следующей вымышленной ситуации.

Фирма раздумывает над выпуском на рынок нового аперитива и размышляет по поводу предпочтений потенциальных покупателей в части степени горечи аперитива. Организованы различные испытания, показывающие, что «большинство» потребителей предпочитают среднюю степень горечи, как показано на распределении предпочтений на рис. 1.7.

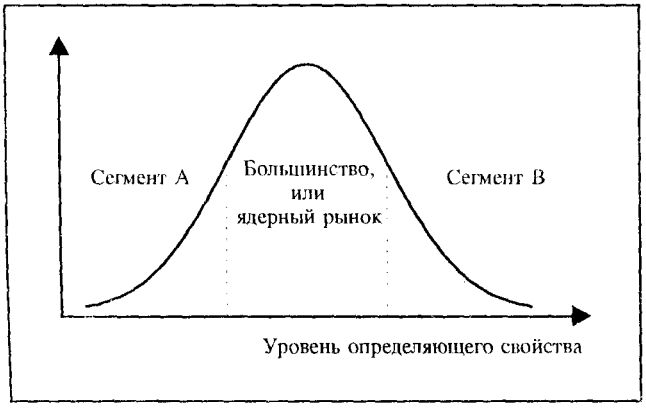


Рис. 1.7. Ошибочная ориентация на большинство.

Тесты показывают также, что некоторые, не столь многочисленные потребители предпочитают более высокую степень горечи, а иные - меньшую степень. Ситуация **распределенных предпочтений** типична для латентного рынка, и фирма должна определить, каким образом позиционировать товар относительно доминирующей характеристики (Kuehn and Day, 1962).

Естественным побуждением является следование **«правилу большинства»,** т.е. разработка товара среднего уровня по важной характеристике с тем, чтобы соответствовать предпочтениям основного рынка и удовлетворить ожидания наибольшего числа потребителей. Фирма-пионер обретает доступ к наиболее важному потенциальному рынку и выигрывает от экономии на масштабе в производстве и сбыте. На данной стадии фирма будет использовать организационный маркетинг для возможно более быстрого проникновения на рынок.

В результате рыночный выбор сосредоточивается на «среднем» товаре. Периферийные предпочтения удовлетворены не будут, и соответствующей группе потребителей придется пойти на компромисс. При наличии успеха за пионером последуют многочисленные имитаторы, и это с необходимостью приведет к **«ошибочной ориентации на большинство»**, когда все конкурирующие марки группируются на том же среднем уровне релевантной характеристики товара.

Стадия **активного маркетинга** проявляется тогда. когда потребности•базового *рынка* насыщены в результате того, что большое число конкурентов выступают с одинаковыми предложениями. На этой стадии следует вернуться к ранее отвергнутым различиям в предпочтениях, характерным для периферийных сегментов, и выпустить товары, специально предназначенные для удовлетворения их потребностей.

В приведенном примере фирма, задержавшаяся с выходом на рынок, приходит к таким же оценкам предпочтений, что и фирма-пионер. Однако, выпустив один очень щадящий и одновременно один очень горький аперитив, эта фирма может надеяться захватить в целом большую долю рынка. чем та, которую можно получить при выпуске товара, подобного существующим конкурентным маркам.

Новые сегменты меньше по объему, но представляют собой неиспользованный потенциал, поскольку входящие в их состав потребители еще не обнаружили на рынке товар, отвечающий их предпочтениям. Фирма будет следовать **стратегии сегментации** (основанной в данном случае на вкусовых различиях), и рынок будет разделен на сегменты, соответствующие дифференцированным товарам. На данной стадии зрелости рынка. называемой стадией **фрагментации,** товарная политика должна все более основываться на анализе потребностей и тех благ, которые ожидают от использования товаров. Найти растущие сегменты - задача нелегкая и требующая глубокого понимания рынков, потребностей, потребителей и особенностей потребления. Овладеть этим знанием возможно лишь при усилении « аналитического» аспекта маркетинга, т.е. путем осуществления стратегического маркетинга и следования ориентации на потребителя.

Интернационализация рынков

Период, называемый ныне « золотыми шестидесятыми», соответствует началу интернационализации рынков, процесс которой продолжился вплоть до 90-х годов. На европейском уровне интернационализация приняла форму создания Общего рынка. на мировом уровне - форму соглашений по ГАТТ (и, как следствие, продолжающуюся либерализацию торговли), окончания холодной войны и расширения торговли Восток-Запад. Все указанные факторы внесли свой вклад в расширение рынков, в интенсификацию конкуренции и в переоценку сложившихся конкурентных позиций.

Организация, управляемая рынком

Все три рассмотренные нами группы перемен предполагают усиление роли стратегического маркетинга на

фирме. Что касается организации фирмы, ориентированной на «активный маркетинг», то значительные перемены здесь будут относиться к **решениям о товаре,** которые .становятся .прерогативой отдела маркетинга в тесной кооперации с исследовательским и производственным подразделениями. Это означает, что на практике стратегический маркетинг определяет политику в области товара и решение вопроса об экономической состоятельности товаров. Идея новых товаров может привноситься откуда угодно - из производства, НИОКР, других источников, - но, как правило, она должна пройти контроль стратегического маркетинга, прежде чем будет воспринята и передана в производство, как это показано на рис. 1.8.

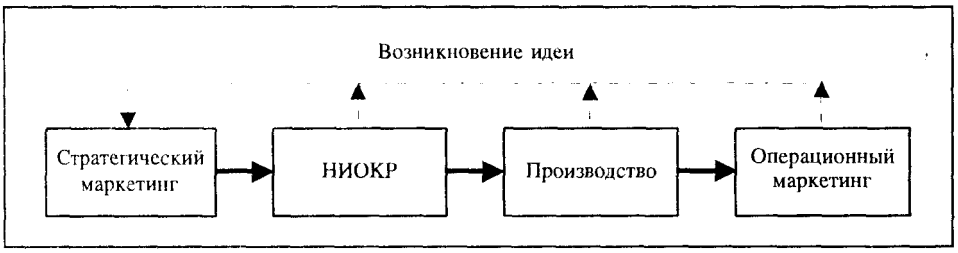


Рис. 1.8. Взаимодействие маркетинг - НИОКР - производство.

Фирмы, следующие концепции маркетинга, располагают дирекцией маркетинга. функции которой предполагают решение задач, охватывающих стратегический и операционный маркетинг, включая выбор рынков товара.

1.4.4. Ограничения концепции маркетинга

Косвенная посылка, лежащая в основе концепции маркетинга, гласит, что **удовлетворение потребностей покупателей** является приоритетной целью фирмы не в силу альтруизма, но как наилучший способ достижения ею целей прибыли и/или роста.

Равно как концепции товара и продаж, концепция маркетинга обладает своими недостатками, которые следует знать. Концепция маркетинга, воспринятая с излишним энтузиазмом, может привести к тому, что фирма сделает слишком большой акцент на товары, пользующиеся повышенным спросом. т.е. на **«втягивание рынком»**, в ущерб товарам, пока неизвестным, но «**втаскиваемым технологией».** Стратегия маркетинга, управляемая исключительно желаниями рынка, неминуемо приведет к предпочтению малых нововведений, в ущерб тому, что предлагают исследовательские лаборатории. Подобные нововведения, соответствующие потребностям, осознанным и выраженным рынком, менее рискованны и в этой связи кажутся более привлекательными для фирмы. С другой стороны, стратегия, основанная на технологическом продвижении, скорее приведет к инновационному прорыву и создаст таким образом основу для долгосрочного конкурентного преимущества, достичь которого конкуренту будет непросто (Bennett and Cooper, 1981). Большинство **инновационьгх прорывов** зарождается в лаборатории, а не на рынке. Поэтому важно сохранять баланс между двумя стратегиями разработки товара - «технологического вталкивания» и «рыночного втягивания».

Однако, вне зависимости от происхождения нового товара, контроль со стороны стратегического маркетинга остается существенным и должен осуществляться на наиболее ранней стадии разработки новою товара. Большое количество провалов товаров на рынке убедительно доказывает этот вывод (Urban et al., 1987, p. 41).

Практическое применение концепции маркетинга при разработке нового товара не лишено сложностей. Когда новый товар является слишком новаторским, потенциальные потребители зачастую не могут судить о его экономической состоятельности. При анализе обычного рынка очень трудно установить ясное различие между реакцией, отражающей скептицизм в отношении чего-то слишком нового, и реакцией, отражающей отсутствие

реальной потребности в товаре или интереса к нему.

Поэтому стратегический маркетинг не предполагает немедленного одобрения со стороны потребителей. Ведущим принципом здесь должны быть **знание и понимание потребностей и особенностей использования товаров** потенциальным покупателем. Существует множество способов обретения этого понимания, помимо простого опроса потенциальных потребителей.

Это особенно важно в том случае, когда речь идет о коммерциализации высокотехнологичных товаров. Этап фундаментальных исследований может проводиться безотносительно к маркетингу или краткосрочной рентабельности. С другой стороны, на этапе прикладных исследований и особенно на ранней стадии разработки фирма должна принимать во внимание спрос и точку зрения потребителя.

Те же различия можно установить в области маркетинга искусства. Очевидно, что художника не заботит проблема маркетинга, он творит, не задумываясь о том, будет ли его работа радовать кого бы то ни было или нет, и в этом его социальная функция. С другой стороны, художественный руководитель организации культуры имеет задачу найти и представить новые произведения, удовлетворяющие ожиданиям целевой аудитории, к которой он обязан обрести доступ, что бы эта аудитория собой не представляла. (Searles, 1980).

Вопреки некоторым интерпретациям применение концепции маркетинга не означает, что (фирмой будет: просто *управлять* спрос, выраженный рынком и покупателями, поскольку спрос зачастую отражает краткосрочные и, как правило, известные потребности. Если фирма воспринимает подобный подход, то она будет всегда избегать инновационных прорывов, которые как раз и обеспечивают наибольший рост и рентабельность.

На практике концепция маркетинга применяется на фирмах по-разному, пусть даже большинство фирм и заявляет, что вдохновлено ею. Как мы отмечали ранее, концепция маркетинга представляет собой **идеал,** к которому следует стремиться, редко достижимый в полной мере, но тем не менее направляющий все виды деятельности фирмы.

ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ

1. «Маркетинг - это система мышления и действий, приложимая к любой организации на службе сообщества пользователей». Выберите некоммерческий вид деятельности (обучение, здравоохранение, музыка) и обоснуйте это утверждение, опираясь на рис. 1.2 и 1.5.
2. Применим ли маркетинг в развивающихся странах? Какова будет приоритетная роль маркетинга в среде такого типа? Какова будет относительная роль различных инструментов операционного маркетинга (4Р)?
3. Покажите различия между ориентацией на рынок, ориентацией на продажи и ориентацией на товар, обратив внимание на следствия выбора каждой ориентации для фирмы и на роль службы маркетинга.
4. Основываясь на своем опыте потребителя, приведите три практических примера дикого маркетинга. Какие меры вы предложите, чтобы побудить фирмы отказаться от подобной практики?
5. Вам поручено дать диагноз выполнения функций маркетинга на фирме, выпускающей товары промышленного назначения. Предложите набор вопросов в форме анкеты, ответы на которые со стороны руководителей фирмы позволят вам дать требуемый диагноз.
6. б. Как ввести стратегический маркетинг на малой фирме, располагающей ограниченными кадровыми и финансовыми ресурсами?

ГЛАВА 2

МАРКЕТИНГ В УСЛОВИЯХ ТУРБУЛЕНТНОСТИ

Еще со времен первого нефтяного кризиса в октябре 1973 года фирмы стали действовать в условиях чрезвычайно конкурентной среды, характеризующейся экономической и социальной турбулентностью. Рассмотрим главные изменения среды, наблюдавшиеся в последние десятилетия, и их следствия для управления маркетингом в 1990-х годах.

2.1. НОВАЯ МАКРОСРЕДА МАРКЕТИНГА

Основной причиной новых проблем стал целый ряд перемен, произошедших в результате структурных изменений в технологии, экономике и рыночной ситуации в сочетании с установлением новых социальных приоритетов. Нынешнее движение к турбулентности будет продолжаться и в следующие годы. Нефтяные кризисы 70-х годов, развал фондового рынка в 1987 году, объединение Германии, «бархатные» революции в Восточной Европе, война в Персидском заливе, коренные преобразования в России и создание Единого европейского рынка в 1993 году - все это примеры изменения макросреды маркетинга для фирмы. Рассмотрим кратко три главные перемены: технологическую, экономическую и конкурентную.

2.1.1. Новые технологии

Фирмы все в большей степени имеют дело с **конкуренцией в инновации,** основанной на технологическом прогрессе, которая все более и более используется как наступательное оружие для завоевания рынка. Эффект созидательного разрушения, как его определил Шумпетер (Shumpeter, 1949), хорошо известен. Новыми представляются ускорение и географическое распространение.

Скорость роста в экономике тесно связана с разработкой новых технологий и возникновением на их базе новых отраслей. К сожалению, новые технологии в заданные промежутки времени не появляются. В отсутствие важных инновационных изменений экономика скатывается к стагнации. Именно это происходит с западной и в особенности с европейской экономикой. Отрасли, занимавшиеся удовлетворением базовых потребностей, достигли насыщения. Нельзя сказать, что указанные отрасли начали переживать спад, но темпы роста замедлились. Возникли новые отрасли, поставившие задачу обслуживания благополучного потребителя предметами роскоши, услугами в области отдыха. путешествий, иных видов сервиса. Кроме того, получили развитие высокотехнологичные сектора, представляющие собой магистральные пути экономической экспансии. Именно эти растущие рынки станут главной ареной конкурентной борьбы к началу следующего тысячелетия.

Волны изобретений и нововведений

Основываясь на историческом анализе скорости появления изобретений и нововведений за последние 200 лет, Маркетти (Marchetti, 1982) сделал вывод о том, что они проявляются волнами, имеющими заданную

конфигурацию и частоту: вслед за волнами изобретений с определенным временным лагом следуют волны нововведений. Маркеттн обнаружил существование трех последовательных волн: волны 1802 года, с 1775 по 1828 год, 21 изобретение и нововведение; волны 1857 года (1833 1880), [1] 40 наблюдений; волны 1920 года (1905-1937), 51 точка. Сопоставление и анализ трех волн позволили ему установить, что **временная дистанция** между центральными точками каждой волны остается постоянной, порядка 55 лет для нововведений и 63 лет для изобретений. Это соответствует периодичности длинных волн, открытых русским экономистом Кондратьевым (Kondratieff, 1935), который считается пионером в обнаружении длительных экономических циклов.

— Фазы изобретений и нововведений имеют тенденцию к ускорению и сокращению. Продолжительность каждой волны для изобретений -120, 85 и 55 лет; для нововведений - 47, 33 и 23 года.

— При экстраполяции установленных закономерностей Маркетти отнес следующую волну на период с 1962 по 1992 год, с центральной точкой в 1980 году. Продолжительность этой волны составит 38 лет для изобретений и 16 для нововведений. В соответствии с концепцией Маркетти, мы находимся в новой индустриальной эре.

Хотя многие исследования, например: Pruden, 1978; Bossier et Huge. 1981, - эмпирически подтвердили идеи Кондратьева, теорию длинных циклов экономисты воспринимают по-разному. Некоторые из них относят ее к научной фантастике. Однако независимо от степени истинности тех закономерностей, которые установили Кондратьев и Маркетти, большинство исследований по изучению экономического кризиса 80-х годов связывают основную часть проблем западной экономики последнего десятилетия с изменением ритма и формы технологических перемен.

В 80-е годы мы переживаем завершение цикла роста, поскольку главные нововведения, породившие этот цикл, достигли стадии зрелости; после эры металлургии, эры паровых машин и железных дорог, после эры электричества, химии и двигателей внутреннего сгорания наступает эра кремния, синтетических материалов, робототехники, информатики, астронавтики, биотехнологии и т.п. Переход к новому циклу означает прерывание непрерывности, он проявляется как период кризиса, который может стать фатальным для фирм, не сумевших адаптироваться (Maisseu, 1984, *p.45).*

Большинство экономистов-аналитиков приходят к выводу, что выход из кризиса будет связан с возникновением еще одной волны нововведений, способных дать долговременный стимул следующему периоду роста (Schmeder, 1984).

2.1.2. Новая экономика Европы

Кризисные явления в мировой экономике иллюстрируют следующие факты, относящиеся к странам Европейского сообщества (OECD, 1991).

— **Замедленный рост,** едва ли более 2% в год за период с 1973 по 1988 год в сравнении с более чем 4.5% в среднем до 1973 года; рост снизился до 1% в 1992 и 1993 годах.

— **Уровень безработицы,** едва достигавший 3% от активного населения в 1973 году, в 1992 и 1993 годах составлял в Западной Европе не менее 10%.

— **Дефицит бюджета** достиг таких размеров, что, кажется, препятствует любому увеличению государственных расходов, в особенности в США, Италии, Великобритании и Бельгии.

— **Торговое влияние** стран Европейского сообщества ослабло. 06 этом свидетельствовало снижение темпов роста экспорта с 10% в 1973 году до уровня ниже 4% в 1987, а также значительный дефицит платежей с остальным миром.

Таблица 2.1. Экономические прогнозы на 1994 г.

Источник: OECD. 1993.

Страны	Темпы роста ВНП			Уровень безработицы, в %		
	1992	1993	1994	1992	1993	1994
США	2, 1	2, 6 (2, 0)	3, 1 (3, 1)	7, 4	7, 0	6, 5
Япония	1, 13	1, 0 (2, 3)	3, 3 (3, 1)	2, 2	2, 5	2, 6
Германия	2, 0	-1, 9 (1, 2)	1, 4 (2, 9)	7.7	10, 1	11, 3
ЕС-Европа	1, 0	-0, 3 (1, 9)	1, 8 (2, 5)	9, 9	11, 4	11, 9
ЕС в целом	1, 5	1, 2 (1, 9)	2, 7 (2, 9)	7.9	8, 5	8, 6

Данные табл. 2.1 характеризуют проблемы мировой экономики в период 1992-1994 гг. Европейские фирмы и далее должны действовать в сложных экономических условиях. Впечатляющее число обанкротившихся фирм свидетельствует, что глубокие изменения в экономике влекут за собой быстрое и жестокое наказание за ошибки менеджмента.

Единый европейский рынок

Основным политическим фактом стало для Западной Европы соглашение двенадцати государств-членов Европейского сообщества о едином рынке, охватывающем все сообщество и исключающем все внетарифные барьеры между двенадцатью участвующими государствами. Создание этого большого рынка позволяет не только устранить целый ряд ограничений, влияющих на деятельность фирм сегодня, но означает и крупную встряску, обусловленную интенсификацией конкуренции. Согласно мнению группы экспертов сообщества, устранение барьеров и возросший в результате уровень конкуренции будут иметь пять основных последствий (Cecchini et al., 1988, p.73).

— Значительное сокращение затрат благодаря устранению внетарифных барьеров и более эффективному использованию экономии на масштабе.
— Повышение эффективности внутренней деятельности фирмы и понижение уровня цен как следствие конкуренции.
— Повышение спроса в силу более низких цен и дальнейшей эксплуатации экономии на масштабе.
— Межотраслевые сдвиги, когда сравнительные преимущества некоторых фирм становятся более очевидными на интегрированном рынке.
— Поток нововведений, новых изделий и процессов, обусловленных динамикой внутреннего рынка.

Перечисленные эффекты, которые реализуются через комплексные механизмы взаимодействия таких факторов, как технологический прогресс, издержки, цены и т.д. *(Catinat* et Jacquemain, 1990), приведут к повышению конкурентоспособности европейских фирм.

Однако, как свидетельствуют проведенные исследования, популярность Общего рынка в период 1991-1993 гг. значительно ослабла. В качестве одного из объяснений этого явления следует отметить, что многие директивы, касающиеся создания Общего рынка, еще не включены в нормы национального права всех стран-членов сообщества. Такое запаздывание можно объяснить тем, что эта крупнейшая европейская реструктуризация совпала с периодом глубокого экономического застоя, социальные последствия которого накладываются на последствия создания единого рынка.

Каковы бы ни были политические, экономические и социальные трудности, Общий рынок с каждым днем воплощается в реальность, которая открывает широкие возможности. Способность воспользоваться ими, очевидно, зависит от умения фирм соответственно адаптировать свои методы управления, прежде всего в сфере маркетинга.

Восточная Европа: новая граница

Падение железного занавеса, воссоединение двух Германий, распад бывшего Советского Союза - вот основные потрясения, которые привели к открытию для рыночной экономики нового пространства с 430 миллионами жителей. Анализируя тенденции развития этого процесса, необходимо учитывать следующее.

— Для стран Восточной Европы характерно **огромное разнообразие,** как в экономическом, так и в культурном и социальном планах.
— Переход к рыночной экономике **необратим,** даже если на этом пути происходят и будут происходить временные отступления.
— Процесс эволюции к рынку длительный. Как мы видим, в частности на примере России, он будет сопровождаться серьезной **нестабильностью** в плане социальном и политическом.
— **Юридический и организационный фундамент** в этих странах еще долго будет оставаться незавершенным, размытым и нестабильным, что увеличит риск прямых инвестиций и потребует большого заряда первооткрывательства и предпринимательства.
— Не вызывает сомнений, что в долгосрочной перспективе Восточная Европа вместе с Китаем дадут многим отраслям толчок к **возобновлению жизненного цикла.**

Значительно труднее понять, как нужно действовать в краткосрочной перспективе и какую позицию на рынке следует занять. Можно рассмотреть три, весьма различные стратегии.

Делать здесь, продавать там

Вот стратегия, которая спонтанно приходит в голову в связи с наличием дефицита в странах Восточной Европы. Несмотря на многочисленные трудности, в том числе в вопросе вывоза прибылей и преобразования их в твердую валюту, некоторые фирмы, например «Вольво» (Volvo), «Тетрапак» (Tetrapak), «Сони» (Sony), «Филипс» (Philips), уже присутствуют в Восточной Европе. Наиболее активным из них, например АйБиЭм (IBM) и «Делл» (Dell), в 1994 г. удалось удвоить объем своих продаж в России. Фирма «Хьюлетт-Пакард» в 1994 г. продала в России продукции на сумму около 125 миллионов долларов. Фирма «Канон», крупный поставщик компьютеров, фототехники и офисного оборудования, приняла решение об открытии своего представительства в Москве с 1 апреля 1995 г., сразу после истечения срока действия эксклюзивного агентского

контракта с фирмой «Марубени» («Финансовые известия», N 20, 23 марта 1995 г.).

Делать там, продавать там

Серьезные проблемы стоят и перед теми компаниями, которые инвестируют в Восточную Европу с намерением в Восточной Европе производить и продавать (Калиниченко, 1995). Местные рынки, за исключением России и Украины, невелики. Кроме того, существует много операционных проблем, требующих разрешения: недостаток высококачественного сырья, сложность бюрократических согласовании, неэффективность механизмов ценообразования и, чем не следует пренебрегать, недостаточная рыночная ориентация. Тем не менее стратегия производства в России уже активно осуществляется рядом западных фирм. Например, концерн «Алкатель» (Alcatel) не только является учредителем нескольких российских предприятий связи, но и создал в России два совместных предприятия (СП), одно из которых, «ЛенБелл», занимается производством и сервисом телефонных станций городской, международной и междугородной связи. СП «Алкатель ДС» осуществляет монтаж и сервис телекоммуникационного оборудования. Общий оборот концерна в России в 1994 г. превысил 100 миллионов долларов («Финансовые известия», N 21, 28 марта 1995 г.). Транснациональный концерн АББ инвестировал в страны Восточной Европы, включая Россию, около 15 миллиардов долларов; объем заказов, полученных им в России к началу 1995 г., достиг 325 миллионов долларов (« Финансовые известия», N 19, 14 марта 1995 г.; N 24, 6 апреля 1995 г.).

Делать там, продавать здесь

Представляется, что наилучшие возможности для многих компаний обеспечивают использование Восточной Европы в качестве производственной базы для продаж на Западе, эксплуатация квалифицированной восточноевропейской рабочей силы и продажа продукции с помощью существующих каналов маркетинга. Успех автомобиля «Лада» в некоторых странах Общего рынка, в частности в Бельгии, - хороший пример удачного применения данной стратегии.

Отсюда следует, что наибольшую значимость для вхождения Восточной Европы в систему мировой торговли имеет, по крайней мере в краткосрочной перспективе, вовсе не открытие рынков, а появление там конкурентоспособных отраслей, которые, подобно новым индустриальным странам, смогут составить конкуренцию фирмам Запада. Именно такая ситуация сложилась с российской металлургической промышленностью, что уже привело к принятию протекционистских мер со стороны Европейского союза.

2.1.3. Новая конкуренция

К перечисленным глубоким экономическим переменам следует добавить изменения в структуре конкуренции. Они являются следствием гло**бализации рынков** в целом ряде промышленных секторов. Эта эволюция обусловлена прежде всего успехами технологического прогресса в отношении средств транспорта и связи. Сокращение расстояний или по крайней мере сокращение временных или транспортных затрат привели к тому, что конкуренция в отношении рынков, товаров, трудовых затрат и цен ведется теперь в масштабах всей планеты.

Новые конкуренты

Следствием данной эволюции явилось перераспределение сравнительных преимуществ между различными регионами и странами. В результате у фирм промышленно развитых стран появились **новые конкуренты.**

— **Новые промышленно развитые страны,** занимающие ныне важные позиции в базовых секторах (сталь, химия, текстиль и т.д.), где ранее доминировали западные страны.

— **Восточноевропейские страны,** пребывающие в активном соперничестве с западноевропейскими фирмами на рынках базовой промышленной продукции, использующие бартер и компенсационные закупки, чтобы совладать с нехваткой твердой валюты. Недавние перемены в этих странах усилят эту тенденцию, в то же время предоставляя новые возможности для Западной Европы.

— **Крупные торговые фирмы,** такие как «Икеа» (Ikea), ДжиАйБи (GIB), «Алди» (Aldi), открывающие для себя стратегический маркетинг и ведущие товарную политику в рамках прямой конкуренции с товарами общеизвестных марок.

В ряде важных секторов новые конкуренты добились лучших позиций в отношении товаров, традиционно производимых фирмами, действующими на рынках развитых стран. Как следствие, эти фирмы должны по-новому позиционировать себя и активно искать новые сегменты рынка, соответствующие более высокой добавленной стоимости, лучше адаптированные к производственным ресурсам и технологическим возможностям этих фирм, т.е. сегменты, в которых они способны добиться устойчивого конкурентного преимущества.

Революция в системе сбыта

Инициатива в осуществлении функций обмена и коммуникации, описанных со ссылкой на рис. 1.5, до настоящею времени находилась в руках производителей, которые применительно к рынкам потребительских товаров разработали агрессивные **стратегии торговых марок,** опирающиеся на интенсивную коммуникационную поддержку, ориентированную на конечного пользователя. Торговые марки стали постоянным и важным элементом стратегического маркетинга производителей.

Новая ситуация, возникшая как в Европе, так и в США, связана с ростом рыночной силы торговцев, которые из пассивных посредников превратились в таких же предпринимателей, что и производители. Торговцы применяют **стратегии фирменных наименований,** опирающихся на наборы своих же торговых марок, вытесняющих марки производителей. Успех подобных стратегий обусловлен действием многих факторов, среди которых пока отметим следующие.

— Концентрация крупных сбытовых сетей, на которые приходится значительная часть продаваемых потребительских товаров.

— Создание мощных **закупочных центров,** которые значительно усиливают возможности давления со стороны торговцев.

— Разработка систем **оптического считывания** (штрих-кодов) для расчетных узлов, которые открывают торговцам привилегированный, т.е. эксклюзивный, доступ к маркетинговой информации.

— Значительное снижение эффективности рекламы в средствах массовой информации и возросший **профессионализм** потребителей.

Эти и другие изменения, которые будут более детально рассмотрены в главе 11, преобразуют потребительские рынки и требуют значительного усиления стратегического мышления со стороны как производителей, так и торговцев.

Глобальная конкуренция

В целом ряде областей конкуренция стала глобальной. Это с очевидностью относится к товарам «глобальной природы», таким как высокотехнологичное оборудование (космическое, авиационное, телекоммуникационное и т.д.) или сырье. В меньшей степени это присуще « универсальным» потребительским товарам длительного или краткосрочного пользования (высококачественная бытовая аппаратура, видеоаппаратура и камеры, напитки, гамбургеры, джинсы и т.д.) и еще менее -сфере услуг (кредитные карты, туризм, арендные платежи, банки данных, консультационные услуги, набор персонала и т.д.) (de Woot, 1990, p. 16).

Промышленно развитые страны, прежде всего страны Европы, Северной Америки и Япония, называемые «триадой», представляют собой естественный целевой рынок для фирм, работающих в глобальных секторах. Этот рынок насчитывает более 700 миллионов населения: всего лишь 15% населения земного шара, но зато две трети валового мирового производства и примерно 85% мировой покупательной способности (Ohmae, 1987, p.10). В 1989 году три указанных блока аккумулировали 81% от общей суммы всех иностранных инвестиций. Эффективно работать на отечественном рынке уже недостаточно; фирма должна определять свое конкурентное преимущество на рынке международном, в первую очередь на уровне триады. Можно привести основные причины глобализации конкуренции (de Woot, 1990, *p.12;* Ohmae, 1987, pp.10-14).

— В результате развития связи, транспорта, туризма 700 миллионов потребителей начинают представлять собой рынок более **однородный.** Все большая равномерность потребностей и желаний благоприятна для развития потенциального рынка « глобальных» товаров.

— **Распространение технического прогресса** происходит столь стремительно, что инновацию следует вводить на все три крупных рынка триады одновременно. Запаздывание на одном из рынков подвергает фирму опасности быть побежденной соперником, способным предложить рынку похожий товар сразу на всех трех рынках и достигнуть таким образом доминирующего положения, которое может стать необратимым.

— **Стоимость разработки** некоторых видов оборудования столь высока, что окупить ее можно лишь на мировом уровне.

— **«Индустриальная ткань»** стала более однородной, т.е. 70-80% производства и потребления многих товаров и услуг осуществляется на территории стран триады.

2.2. НОВЫЙ ПОТРЕБИТЕЛЬ

В эпоху массового маркетинга потребности покупателей претерпели переход от материалистической нужды в комфорте и безопасности к более высокому уровню личного удовлетворения. Покупатели становятся все более требовательными, они ищут товары и услуги, адаптированные к их особенностям, добиваются полноты информации по закупкам, стремятся к расширению потребления экологически чистых продуктов. Они непосредственно воздействуют на фирмы с помощью консьюмеризма, а также оказывают давление на правительство, побуждая его к усилению контроля и к принятию мер по защите потребителей.

2.2.1. Окончание эры массового маркетинга

В силу глубоких изменений в экономике развитых стран природа операционного маркетинга быстро менялась. Наиболее критичными изменениями являются:

— большая значимость **личного времени** в оценке образованных потребителей;

— распространенность **слабо дифференцированных** товаров и товарных марок;

— **снижение эффективности** рекламы;

— **понижение уровня приверженности** избранной марке;

— **повышение затрат** на персональную коммуникацию;

— **рост числа** магазинов и торговых центров.

Под воздействием указанных перемен традиционные методы массового маркетинга начали утрачивать эффективность. Рапп и Коллинз (Rapp and Collins, 1990) предсказывают, что массовый маркетинг будет эволюционировать к персонифицированному маркетингу (**маркетингу «под клиента»).** Такая эволюция означает замену рекламного монолога подлинным **диалогом с потребителями.** Добиться этого можно с помощью прямого маркетинга, интерактивной коммуникации, реактивной рекламы и т.д. Новые разработки в области операционного маркетинга будут детально освещены в главах 10 и 12.

Перемены в экономике и конкуренции сопровождались социально-культурными переменами. Данные

перемены, бывшие социально-экономическими, культурными и социальными следствиями практики маркетинга, стали в свою очередь причиной **переоценки классической теории маркетинга.** Проследить эту эволюцию можно на примере двух различных движений: консьюмеристского и энвиронменталистского.

2.2.2. Консьюмеризм

Своим рождением **консьюмеризм** обязан растущему осознанию излишеств операционного маркетинга (или практике «дикого» маркетинга), пытающегося подвести спрос к требованиям предложения, но не обеспечить соответствие предложения ожиданиям спроса. Консьюмеризм является следствием относительной неудачи концепции маркетинга. По словам Друкера (Drucker, 1973, p.83), «консьюмеризм - это позор маркетинга». Основные критические аргументы консьюмеристов следующие.

— Маркетинг делает попытку удовлетворить **краткосрочные потребности** клиентов за счет их **долгосрочного благосостояния.**

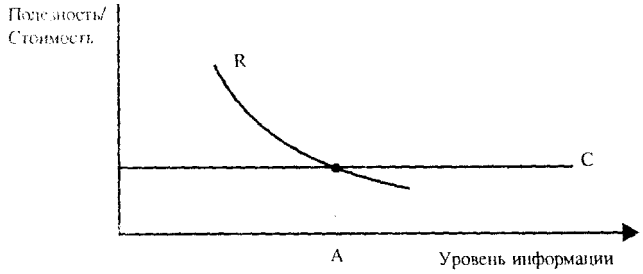
— Товары разрабатывают **с целью достижения прибыли** компании, но не с целью удовлетворения потребностей.

— Маркетинг акцентирует **символическую ценность** товаров (эмоциональную и субъективную ценность) в ущерб их функциональной ценности.

— Существует фундаментальное **несоответствие** между юридическими правами покупателей и продавцов.

Важно подчеркнуть то, что консьюмеризм не ставит под сомнение концепцию маркетинга, но скорее требует ее полного осуществления. По сути дела, это движение, подобно рабочему движению начала века, знаменует «социализацию» спроса. В результате фирма имеет дело с более сплоченным потребителем, реагирующим на ее действия организованно и благодаря союзам потребителей располагающим, в дополнение к данным, предоставляемым фирмой, независимыми источниками информации (см. врезку 2.1).

- На приведенном чиже графике представлена *предельная полезность поиска информации* потребителем, имеющая форму убывающей функции требуемого уровня знаний наиболее важных характеристик интересующего его товара (кривая R).
- Там же представлена функция *предельных издержек этого поиска,* которая принимается пропорциональной требуемому уровню знаний (кривая С).
- Точка А соответствует *оптимальному моменту остановки* поиска потребителем: н случае его продолжения издержки превысят приносимую пользу.



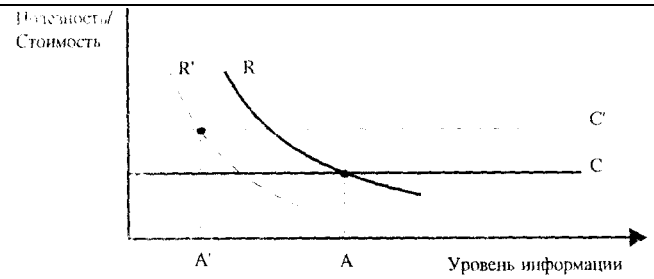
Экономическое развитие приводит к следующим изменениям:

— стоимость личного времени, расходуемого на поиск, возросла;

— число товаров с плохо сопоставимыми свойствами возросло;

— число слабо дифференцированных марок тоже возросло.

- Эти изменения влекут, с одной стороны, *повышение расходов* на поиск (кривая С перешла в С'). С другой стороны, возросла сложность выбора, что снизило предельную полезность поиска информации (кривая R перешла в R').



- Точка остановки потребителя смещается из А в А', что означает пониженный уровень требований по сравнению с предыдущим.
- Следовательно, экономический рост ведет к некоторой потере суверенитета потребителя, делая его пленником коммерческой информации, предоставляемой изготовителем.
- Поэтому у потребителей появляется интерес к объединению и к дополнению данных, получаемых от изготовителя, данными, поставляемыми организациями потребителей при низком уровне издержек. Благодаря этому потребитель снова может возвратиться на повышенный уровень информированности.

Врезка 2.1. 'Экономический анализ движения консьюмеристов.

Источник: Lepage H. (1982).

Консьюмеризм, несомненно, способствовал повышению уровня **этики в практике маркетинга.** Он способствует формированию групп давления, которые фирме не стоит игнорировать. Например, юристы Международной конфедерации обществ потребителей, в которую входят общества потребителей России и других стран бывших республик СССР, возбудили судебный иск к фирме «Сони» в связи с нарушением ею требований Закона «О защите прав потребителей» в отношении гарантийных обязательств перед покупателями своей продукции («Известия. Экспертиза», N 47, 15 марта 1995 г.). При этом цели консьюмеризма также эволюционируют под воздействием перемен в общей экономической ситуации.

2.2.3. Энвиронментализм

Энвиронменталистское движение отражает осознание скудости природных ресурсов и обеспокоенность воздействием потребления и маркетинга на окружающую среду. Логика энвиронменталистов следующая:

У всякого потребления есть положительные и отрицательные свойства. В стремлении количественно увеличить потребление маркетинг способствует недооценке негативных последствий. У этих негативных последствий высокая социальная стоимость, которую в условиях недостатка ресурсов необходимо учитывать в явной форме.

Таблица 2.2. Социально-экономические затраты на индивидуальное передвижение.

Источник: «Le Soir» (Брюссель), 16 decembre 1987.

Способы индивидуального передвижения	Косвенные социальные издержки			Всего	Отношение
	Несчастные случаи	Шум	Загрязнение среды		
Автомобили (бензин)	1017, 0	55	213	1285, 0	36, 4
Автомобили (дизель)	1017, 0	55	75	1147, 0	32, 5
Автобусы	95, 0	11	148	254, 0	7, 2
Электропоезда	2, 3	33	0	35, 3	1, 0
Дизельные поезда	2, 3	33	44	79, 3	2, 2

Если ввести налог с целью возмещения косвенных издержек на транспорт, то именно таким образом он должен быть распределен между различными видами транспорта. Размер налога приведен в бельгийских франках, в расчете на проезд 1 пассажира на 1000 км (или 50 пассажиров на 20 км). В последнем столбце приведены относительные значения налога: для автомобилей, работающих на бензине, он в 36, 4 раза выше, чем для электропоездов!

Данные табл. 2.2 иллюстрируют справедливость логики энвиронменталистов для сектора индивидуальных транспортных средств.

В отличие от консьюмеристов энвиронменталисты не разделяют принцип приоритета потребителя, если его осуществление влечет разрушение среды обитания. Целью экономической системы не должно быть удовлетворение потребителя как таковое, но скорее **повышение качества жизни.** Главная их забота - защита и улучшение среды человеческого обитания, в том числе экономическими методами (см. врезку 2.2).

- В 1972 г. отчет Мидоу (Meadow), члена Римского клуба, привлек внимание экономистов и социологов всего

мира к проблемам пределов экономического роста, опасности истощения не возобновляемых ресурсов, деградации окружающей среды и неконтролируемого роста отходов. Осознание этих опасностей заставило общественных лидеров и политические движения принять во внимание рекомендации экономистов.

- Для экономиста окружающая среда - это одна из сфер функционирования экономики, для защиты которой требуется определенное вмешательство. С этой целью лучше всего установить на нее цену, перестав рассматривать ее, в отличие от прочих благ, включенных в рыночную экономику, в качестве бесплатного общего блага.
- В отсутствие цены потребители и производители заинтересованы в использовании « **бесплатного источника**», которым является среда, даже в том случае, когда со*циальные издержки* такого поведения высоки, поскольку они не оцениваются рынком. Получается, что тот, кто причиняет убытки, не должен их оплачивать, т.е. покрывать.
- Итак, решение, предлагаемое экономистами, **- зафиксировать цену среды.** Эта цена может равняться сумме социальных издержек, уровень которых могут определить те, кто ее загрязняет. При наличии цены загрязнители среды будут пользоваться « природным источником» лишь в той мере, пока получаемые ими выгоды превышаю г выплачиваемую компенсацию. Таким образом, они будут учитывать социальные издержки загрязнения среды. Из этого исходит **принцип «платящего загрязнителя» .**
- В качестве инструментов установления цены на окружающую среду обычно используются методы прямой фиксации цены деятельности по загрязнению среды, например в форме эконалогов *(акцент на предотвращение)* или экопошлин *(акцент на возмещение)*.

Врезка 2.2. Экономический анализ энвиронменталистского движения.

Рис. 2.1 иллюстрирует рост внимания к экологии. Несомненно, воздействие на экономическую и индустриальную жизнь со стороны энвиронменталистского движения, которое уже оказало огромное влияние на многие отрасли, будет возрастать и в дальнейшем.

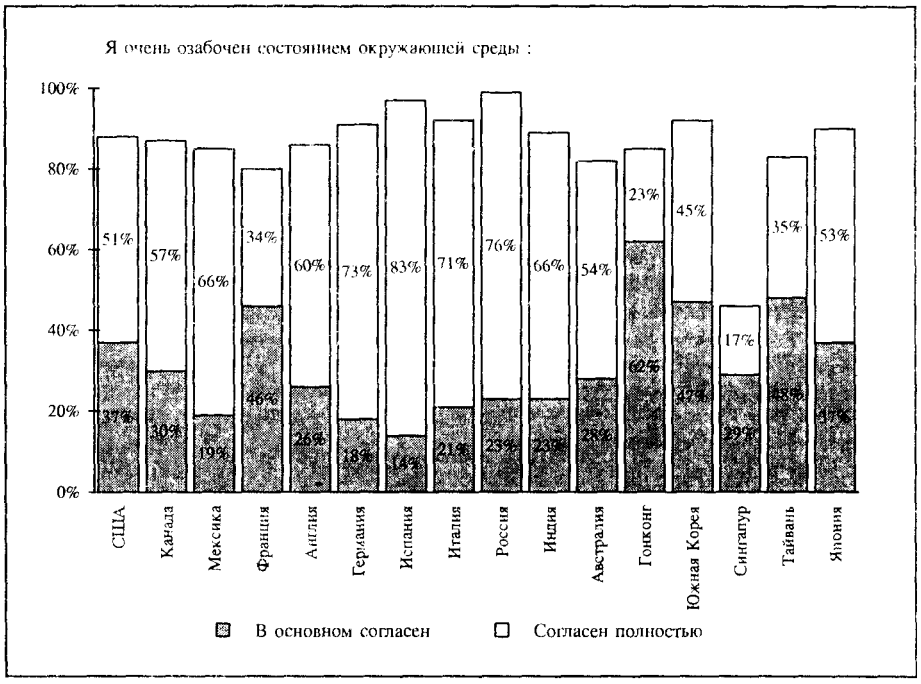


Рис. 2.1. Уровень осознания экологических проблем в мире.

Источник: Ottman J.A. (1993).

Экология - это новый фактор среды для фирмы, указывающий на появление у общества новых потребностей.

Некоторые фирмы не стали дожидаться давления властей, чтобы принять во внимание окружающую среду. Например, российско-финское акционерное общество «Neste» рассматривает широкое применение различных технических средств и приемов по защите среды от загрязнения нефтепродуктами на принадлежащих ему автозаправочных станциях в Санкт-Петербурге как один из главных маркетинговых инструментов дальнейшего расширения своего рынка («Невское время», N 13, 24 января 1995 г.).

2.2.4. «Зеленый» маркетинг

Одним из следствий энвиронменталистского движения является возникновение нового поколения

консьюмеристов, так называемых **«зеленых» консьюмеристов.** «Зеленые» осознали возможность потребления, совместимого с личными потребностями и требованиями защиты окружающей среды. «Зеленые» побуждают производителей и торговцев переходить на пищевые продукты и бытовые товары, менее вредные для здоровья и более экологичные.

Перспективные области разработки экологически безопасных товаров - это личная гигиена, бытовые моющие средства (без фосфатов), натуральные пищевые продукты, продукты утилизации (бумага, стекло, жесть и т.д.), вторичные изделия из бумаги (для дома и офиса), упаковочные материалы, энергосберегающее оборудование, бензин и автомобили (бессвинцовый бензин, каталитические дожигатели).

Удовлетворение этих новых потребностей для многих фирм превратится в новые ограничения. Для других эти потребности открывают новые возможности по адаптации товаров к требованиям экологической чистоты для обеспечения конкурентного преимущества над соперниками. Подобная адаптация может, например, принимать форму средств борьбы с загрязнением, экологически чистых продуктов, энергосберегающих товаров, товаров из вторичного сырья и т.д.

«Зеленый» маркетинг - это реакция промышленности на новые требования рынка. Многие корпорации и дистрибьюторы поспешили создать товары, объявленные «зелеными». В соответствии с исследованием фирмы «Маркетинг Интеллидженс Лтд» (Marketing Intelligence Ltd), базирующейся в Великобритании, начиная с 1986 года количество «зеленых» товаров увеличивалось в 20 раз быстрее, чем количество любых иных расфасованных товаров. Такие ярлыки, как «саморазрушающийся", «разрушающийся под действием природных факторов», «пригодный для вторичной переработки», «свободный от соединений фтора», «не разрушающий озоновый слой», «экологически чистый» или «безопасный» товар, все чаще появляются в рекламных объявлениях и на упаковке (Business International, Weekly Report, 28 January 1991).

«Зеленые» консьюмеристы полагают, что отсутствие цели и одинаковых стандартов в том, что касается «зеленых» ярлыков, вводит экологически чувствительного покупателя в заблуждение и обусловливает скепсис в отношении «зеленого» маркетинга как такового. Очевидно, что политику «озеленения» следует проводить в отношении всего процесса производства, а не только рекламы конечного продукта.

Для прояснения ситуации правительственные инстанции вводят специальные товарные этикетки - « экоярлыки», служащие для идентификации значимых для потребителя товаров и стимулирования индустрии к разработке товаров, этим требованиям удовлетворяющих. Западная Германия стала первой страной, которая ввела (в 1978 году) официальную схему присвоения экоярлыков («Голубой ангел» - *Blue* Angel). Остальные европейские страны собираются этому последовать. Ожидается введение схемы присвоения экологических ярлыков ЕС (Potargent, 1991).

2.3. СЛЕДСТВИЯ ДЛЯ МАРКЕТИНГА

Наступление эпохи благоденствия ставит под сомнение экономический рост как главный инструмент социального прогресса. Социальные устремления в западноевропейских странах, а также в США сместились с категории «количество» на категорию **«качество» жизни.** От фирмы требуют, чтобы, преследуя общую цель по умножению богатства, она принимала бы на себя и «социальную ответственность». Лозунг, до недавних пор популярный в деловой среде: « бизнес бизнеса - это бизнес», - теперь подвергается сомнению.

2.3.1. Концепция ответственного маркетинга

Движения консьюмеристов и энвиронменталистов побудили некоторых теоретиков маркетинга расширить концепцию классического маркетинга с целью акцентирования необходимости обеспечения внутри фирмы высокого уровня осознания побочных социально-культурных последствий экономической и в особенности маркетинговой деятельности. Так, Котлер (Kotler, 1979, p.7б-Зб) предложил **концепцию общественного маркетинга.**

«Концепция общественного маркетинга предполагает, что задачей организации является определение потребностей, желаний и интересов целевых рынков и обеспечение их удовлетворения путем, более эффективным и экономичным по отношению к конкурентам, но в то же время сохраняющим и повышающим благосостояние общества и отдельных потребителей» (Kotler, 1991, p23).

Указанная концепция базируется на **трех исходных гипотезах:**

— желания потребителей не всегда совпадают с их долгосрочными интересами, а также с интересами общества в целом;

— потребители предпочитают организации, демонстрирующие истинную заботу об их удовлетворенности и благополучии и благополучии общества в целом;

— наиболее важная задача организации состоит в адаптации к целевым рынкам таким образом, чтобы обеспечивать не только удовлетворенность, но также индивидуальное и коллективное благополучие с тем, чтобы привлечь и сохранить покупателей.

Две ключевые идеи отличают концепцию ответственного маркетинга от концепции маркетинга классического: (а) маркетинг заботится о **благополучии покупателей,** а не просто об удовлетворении их краткосрочных потребностей; (б) фирма должна обращать внимание на **долгосрочное благополучие общества в целом** и индивидуальных потребителей. Восприятие этого широкого мировоззрения способствует достижению фирмой целей роста и получения прибыли. 0 приверженности концепции ответственного маркетинга заявляет крупнейший корейский производитель электроники фирма «Самсунг Электроникс», активно действующая на российском рынке. Главным требованием, которым она руководствуется при разработке новой продукции, является, наряду с высоким качеством, надежностью и приемлемой ценой, абсолютная безопасность для здоровья, особенно если товар предназначен для детей («Известия», 17 марта 1995 г.).

Этика маркетинга

Фирма, решившая стать на путь ответственного маркетинга, должна четко сформулировать и гласно объявить этические правила, которым она будет следовать в своих отношениях с рынком. Эти нормы особенно актуальны в сфере маркетинга: ведь именно через маркетинг происходит общение с потребителями и сбытовиками, наблюдение за конкуренцией, организация продаж и рекламы. Он, таким образом, тесно связан с общественным мнением и, значит, находится под особенно тщательным наблюдением. Поэтому менеджеры, ответственные за маркетинг, в большей степени, чем другие руководители, сталкиваются в своей профессиональной деятельности с этическими проблемами.

Этическая проблема возникает каждый раз, когда у руководителя появляется возможность пренебречь моральными нормами для получения личной выгоды или прибыли для фирмы. Под давлением задач снижения издержек, роста продаж или повышения краткосрочной рентабельности руководители порой чувствуют себя вынужденными принимать определенные решения, которые, по их оценкам, не следовало бы принимать.

В интересах фирмы сделать выбор в пользу этичного поведения не только из моральных соображений, но и потому, что отказ от этой позиции может повлечь весьма серьезные потери на личном, организационном и внешнем уровнях. Фирма, публично обвиненная в неэтичном поведении, может понести серьезные убытки из-за падения продаж и утратить доверие и хорошее отношение покупателей. Так случилось с фирмой «Нестле» (Nestle) в связи с порошковым молоком для младенцев, продаваемым в странах третьего мира.

В самом общем случае неэтичное поведение наносит ущерб функционированию всей экономической системы и снижает доверие граждан к роли маркетинга в рыночной экономике. При этом возникает опасность авторитарного бюрократического воздействия, плохо адаптированного к рыночной реальности.

Правила оценки этичности поведения

Как установить, соответствует ли планируемое действие этическим нормам? Для этой цели предложены восемь вопросов-тестов (Laczniak and Murphy, 1993, p.49).

1. Не вступит ли планируемое действие в конфликт с существующим законодательством?
2. Не вступит ли планируемое действие в конфликт с общепринятыми моральными нормами (верности обещаниям, благодарности, справедливости, отсутствия злого умысла, доброжелательности)?
3. Не нарушит ли планируемое действие какие-то обязательства?
4. Не носит ли планируемое действие разрушительный характер?
5. Не связано ли планируемое действие с риском нанесения ущерба лицам или организациям?
6. Не существует ли альтернативного действия, которое принесет заинтересованным сторонам равные или большие преимущества?
7. Принимает ли планируемое действие во внимание права собственности, защиту личной жизни, а также неотъемлемые права потребителей (на информацию, на выслушивание, на выбор и на компенсацию)?
8. Не приведет ли планируемое действие к снижению материального благосостояния другого лица или группы лиц?

В практической жизни главная трудность часто заключается в том, как разрешить конфликт интересов участвующих сторон. Рассмотрим, например, решение закрыть некоторое подразделение фирмы. Ответ на вопрос 5 выявит благоприятные последствия для группы акционеров и весьма неблагоприятные последствия

для группы работающих в этом подразделении. Как решить, какой из этих групп следует отдать предпочтение?

Идеи ответственного маркетинга успешно проникают на фирмы. Одно из свидетельств этого - принятый французским Союзом рекламодателей кодекс, запрещающий использовать в рекламе автомобилей любые аргументы и призывы в пользу скорости «в связи с их желанием согласовать свою коммуникационную политику и рекламную деятельность с требованиями безопасности дорожного движения» (UDA Informations, N 341, decembre 1988).

2.3.2. От международного маркетинга к маркетингу глобальному

Интернационализация - для маркетинга явление не новое; она получила развитие со времени окончания второй мировой войны. Новой является **взаимозависимость рынков** как результат глобализации. Рынки уже не воспринимаются как отдельные единицы, но все более как единый рынок. В данном разделе мы рассмотрим последствия глобализации конкуренции для управления маркетингом фирмы.

Стандартизация против адаптации

Чтобы выйти на глобальный рынок, сохранив устойчивое конкурентное преимущество, фирма может использовать два различных подхода.

Первый, ориентированный на **стандартизацию** маркетинговой активности на всех рынках, отдает приоритет показателям эффективности собственного производства. Второй подход, наоборот, делает акцент на **адаптацию** товаров, т.е. на маркетинг специфических потребностей различных рынков.

Стратегия адаптации базируется на существующих различиях между рынками и различает их в духе концепции маркетинга. Три группы факторов помогают дифференцировать рынки:

— Различия в **поведении покупателей,** не только в плане социальной демографии, уровня доходов или жизненных условий, но прежде всего в плане потребления, привычек, обычаев, культуры и т.д.

— Различия в **организации рынка,** включая структуру сбытовых сетей, доступность информации, наличие регулирующих правил, климатические условия, средства транспорта и т.д.

— Различия в **конкурентной среде,** в степени концентрации конкуренции, в присутствии местных соперников, в конкурентном климате и т.д.

Очевидно, что существуют важные различия между рынками и эти различия сохранятся в будущем.

Те, кто верует в **стратегию стандартизации,** подчеркивают преимущества, которые могут стать следствием стратегии, основанной на том, что является для рынков подобным, а не на том, что их различает. **Тезис стандартизации,** выдвинутый Левиттом (Levitt, 1983) и Омае (Ohmae, 1987), базируется на трех гипотезах:

— мировые потребности станут более однородными благодаря технологии, транспорту и связи;

— потребители готовы отказаться от специфических предпочтений во имя выигрыша от более низкой цены и хорошего качества товаров;

— стандартизация, обусловленная гомогенизацией мировых рынков, привносит экономию на масштабах, что позволяет снизить себестоимость.

В поддержку этого тезиса Левитт приводит примеры широко известных товаров: «МакДональдс» (McDonalds), «Кока-Кола» (Coca-Cola), «Пепси» (Pepsi, «Ревлон» (Revlon), «Кодак» (Kodak), «Сони» (Sony), «Левис» (Levis) и т.д. - в дополнение к высокотехнологичным изделиям, характеризующимся естественной универсальностью.

Если гомогенизация потребностей действительно реальна, то это не означает, что стратегия стандартизации - единственная альтернатива для глобальной фирмы. Это утверждение можно обосновать следующими аргументами.

— Потребности во всем мире, действительно, становятся более однородными, но только в определенных «сегментах», имеющихся во всех странах триады и характеризующихся примерно одинаковыми ожиданиями. Однако одновременно мы также наблюдаем **«демассификацию»** или «персонализацию потребления», обусловливающую появление сегментов, все более и более специализированных, которые существенно разнятся от страны к стране в силу растущей значимости культурных и региональных ценностей.

— Нет никаких доказательств того, что потребители во всем мире становятся все более **чувствительными к цене.** Такие товары, как часы «Картье» (Cartier), сумки «Луи Виттон» (Louis Vaitton), шарфы «Эрме» (Hermes) или камеры «Канон» (Сапоп), признанные товарами глобальными, снискали огромный коммерческий успех, но недорогими не считаются.

— Стандартизация перестала быть обязательным условием получения экономии на масштабе. Новые технологии производства вывели индустрию из тейлоровской эпохи крупных производственных линий, изготавливающих одно изделие с высокой скоростью. Теперь появились новые гибкие цеха, направление деятельности которых меняется мгновенно, а технологии дифференцированы, что позволяет сохранить преимущества стандартизации и в то же время адаптировать изделия в соответствии с персональными требованиями.

Однако главным препятствием для стандартизации остается **проблема технических норм**. В каждой европейской стране до сих пор существуют собственные специфические нормы, вынуждающие фирмы

производить один и тот же товар в многочисленных вариантах.

В странах Европы до сих пор не существует одинаковых электрических штепселей. В Италии, во Франции, в странах Северной Европы штепсели различны. В Великобритании товары приходится продавать вообще без штепселей, так как здесь существует столько разнообразных систем, что потребитель вынужден подсоединять собственный штепсель. Что касается американских и японских норм. то они следуют политике протекционизма: пройти апробацию должен не только товар как таковой, но и все используемые в нем материалы (Picardi, 1987).

Таким образом, «грубая» теория стандартизации весьма сомнительна, и многие авторы уже отметили ее недостатки (Buzzell, 1968). На самом деле вопрос об интернационализации не следует формулировать как дилемму « стандартизация или адаптация». Истинная проблема заключается в том, как эти два подхода совместить. Концентрируя внимание на сходных рынках и понимая, что таких рынков будет становиться все больше, нельзя забывать и о сохраняющихся различиях, т.е. о соответствующей потребности в адаптации. В большинстве своем провалы на международном уровне являются результатом недостатка чувствительности к культуре, недостаточного осознания ценностей и привычек потребителей. Стратегия, успешная для одной страны, может оказаться плохой для другой (Takeuchi and Porter, 1987).

Различная международная среда

Актуальность принятия фирмой глобального подхода зависит от особенностей внешней среды. Предложено (Goshal and Nohria, 1993) оценивать международную среду по двум измерениям:

— **глобальных сил,** подталкивающих к стандартизации и обусловленных различными причинами: поведением покупателей, потенциалом экономии на масштабе, конкуренцией и т. п.;

— **локальных сил,** привлекающих внимание к локальным особенностям: разнообразию культур или правовых норм, специфичности сбытовых структур и т.д.

Для каждого из измерений выделяется два уровня - низкий и высокий, что позволяет построить двумерную матрицу, представленную на рис. 2.2. Таким образом, получаем четыре варианта международной среды, каждый из которых требует специфичной организационной формы.

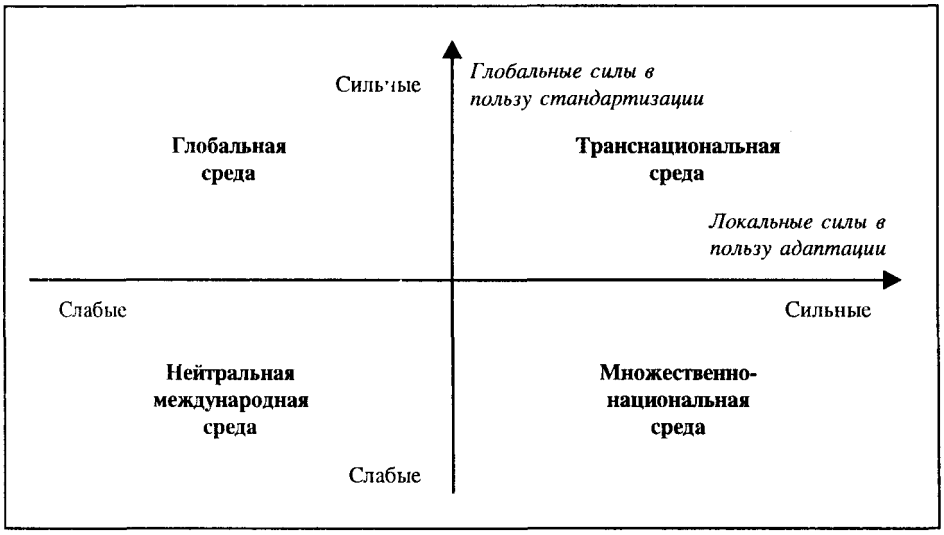


Рис. 2.2. Анализ международной среды.

Источник: Goshal S. and Nohria N. (1993).

В глобальной среде силы, толкающие к стандартизации, являются весьма мощными и не компенсируются локальными силами. Для подобных рынков предпочтительна глобальная организация. Этой среде свойственны многочисленные секреты производства, особенно в секторах высокой технологии, в которых локальная специфика отсутствует или несущественна. Тенденция развития направлена в сторону централизации ответственности.

В мультинациональной среде в противоположность глобальной доминируют местные особенности, вкусы, традиции поведения и правовые нормы, свойственные только этой стране. Такая среда характерна, в частности, для пищевой промышленности, когда вкусы, кулинарные традиции оказывают сильное влияние на предпочтения и на покупательские привычки. В подобной среде фирма стремится к максимальной адаптации к местным особенностям и к децентрализации своей международной организации.

В нейтральной международной среде (характерной, например, для цементной промышленности и черной металлургии) и глобальные, и локальные силы слабы, так что доминирующей формы организации не

существует.

Транснациональная среда характеризуется и сильным давлением в сторону стандартизации, и наличием заметных локальных сил. Это, вероятно, наиболее сложная ситуация, требующая одновременно и определенной централизации, и координации, и сохранения сильных локальных организаций.

Примером может служить марка «Карлсберг» (Carlsberg). Она обладает всеми атрибутами глобальной марки: присутствует в 130 странах мира, ее вкус, этикетка и формат бутылки одинаковы по всему миру. Поскольку она сталкивается с культурой пива, которая существенно меняется от страны к стране, лучшей для нее является транснациональная структура, которая предоставляет определенную автономию регионам.

Еще один пример: фирма «Вольво Трак» (Volvo Truck. Ес товары, известные во всем мире, идентичны, если не считать второстепенных вариаций. Однако решающим локальным элементом для нее являются дилеры, которые обеспечивают послепродажное обслуживание и отвечают за гарантии. Глобальная организация с высокой централизацией была бы к такой среде не приспособлена.

Концепция транснационального маркетинга

Решая проблему интернационализации рынков, фирма должна:

— мыслить глобально, осуществляя стратегический маркетинг;
— действовать локально, осуществляя маркетинг операционный.

Глобальный маркетинг предполагает двухуровневое мышление. Во-первых, следует обратить внимание на сегменты потребителей со специфичными потребностями, распределенные по всей географической протяженности рынка. Несмотря на то что эти сегменты могут быть очень узкими локально, их суммарный объем на региональном и международном уровнях может оказаться значительным, т.е. способным принести фирме экономию на масштабе.

В этом смысле глобализация относится в основном к концепции товара, но необязательно затрагивает другие инструменты маркетинга, такие как коммуникация, цена и сбыт, сохраняющие индивидуальную адаптацию к местным условиям. Такая адаптация соответствует второму уровню глобального мышления (Quelch and Hoff, 1986).

Примером глобальных товаров, адаптируемых к местным условиям, являются популярные программные продукты фирмы «Майкрософт» (Microsoft), такие как «Windows», «Word» и «Excel». Они существуют во множестве национальных версий, причем, помимо версий на русском, польском или чешском языках, существует даже специальная английская версия для Центральной и Восточной Европы (Business Central Europe, 1994, N 9, p. 10).

Не все фирмы готовы принять такой взгляд на транснациональный маркетинг, поскольку принцип «мыслить глобально, действовать локально» предполагает способность организации создавать товары, отвлекаясь от результатов анализа локальных потребностей, а затем добиваться их принятия во всем мире. Вот почему фирма «Проктер энд Гэмбл» (Procter & Gamble исходит в своей глобальной политике из принципа « мыслить глобально и локально», подчеркивая этим необходимость разработки товарной политики и на локальном, и на глобальном уровнях. Такая разработка включает четыре этапа:

— анализ локальных потребностей в данной стране;
— глобализация концепции товара, разработанного локально;
— адаптация товара к каждой конкретной среде;
— реализация выбранной стратегии посредством адаптированного операционного маркетинга.

Что касается управления маркетингом, то наиболее важным следствием глобализации является необходимость определять географический целевой рынок в рамках стран триады и разрабатывать активные и оборонительные стратегические варианты, принимая в расчет новую взаимозависимость рынков. Мыслить глобально, но исходя из локальной реальности.

2.3.3. Новые приоритеты маркетинга

Рассмотренные нами изменения среды предполагают повышение значения стратегического маркетинга для компании, работающих на высокоразвитых промышленных рынках. Компании должны пересмотреть свои стратегические позиции для того, чтобы отвечать на новый вызов, обусловленный экономической, конкурентной и социально-культурной средой, а также интернационализацией мирового хозяйства. Можно выделить семь новых приоритетов стратегического маркетинга.

— **Реструктурирование портфеля товаров.** Чтобы ответить на вызов новых конкурентов, западноевропейским компаниям надо диверсифицировать свои товарный портфель в сторону обеспечения

большей добавленной стоимости, основываясь либо на технологическом развитии, либо на организационных ноу-хау.

— **Адаптированный маркетинг.** В обществе изобилия разборчивые потребители рассчитывают найти персонифицированные решения своих проблем, и фирма должна удовлетворить этим ожиданиям с помощью сегментации, основанной на непосредственной реакции и интерактивной коммуникации.

— **Ориентация на конкуренцию.** Ключевым фактором успеха для зрелых и стагнирующих рынков является способность спрогнозировать действия конкурентов и перехитрить соперников. Такая способность предполагает наличие системы слежения за конкурентами.

— **Разработка прогностических систем.** Традиционные методы прогноза продаж в турбулентной среде малоэффективны, и фирме следует разработать системы, основанные на организационной гибкости и планировании с учетом непредвиденных обстоятельств.

— **Глобальный маркетинг.** Существует растущая взаимозависимость среди стран триады, индустриальная и культурная «ткань» которых становится более однородной. Появляются наднациональные сегменты, представляющие собой рыночные возможности для фирмы.

— **Ответственный маркетинг.** В обществе появляются новые потребности, обусловливающие необходимость в экологически чистых продуктах. Фирмы начинают демонстрировать озабоченность как индивидуальным, так и коллективным благосостоянием общества, а не просто удовлетворением краткосрочных потребностей.

— **Генеральный менеджмент, управляемый рынком.** Успешная реализация концепции маркетинга внутри фирмы требует межфункциональной координации и корпоративной культуры, стимулирующей восприятие концепции маркетинга.

В последующих главах мы рассмотрим средства решения проблем, возникающих в связи с появлением новых приоритетов.

ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ

1. Какие основные причины объясняют развитие глобального маркетинга?
2. Какие меры могут принять фирмы, действующие исключительно на национальном рынке, чтобы прореагировать на создание единого европейского рынка и чтобы усилить свою конкурентоспособность?
3. Несет ли развитие энвиронментализма угрозу или новые возможности для моей фирмы? Как вы будет рассуждать, готовясь к ответу на этот вопрос?
4. Лично вы поддерживаете идею законодательного закрепления принципа «загрязнитель платит»? Сравните, с точки зрения маркетинга, воздействие эконалогов и экопошлин.
5. Вы сторонник концепции « ответственного маркетинга». Каким образом это умонастроение, новое для вашей фирмы, повлияет на ваше представление о стратегическом маркетинге и вашу практическую работу в отношении товарной политики, сбыта и коммуникации?
6. Является ли «зеленый» маркетинг удачным ответом фирмы на озабоченность граждан, встревоженных нарастающим ухудшением окружающей среды?

ГЛАВА 3

МАРКЕТИНГ И УДОВЛЕТВОРЕНИЕ ПОТРЕБНОСТЕЙ

Удовлетворение потребностей покупателей - сердцевина маркетинга и рыночной экономики. Однако современный маркетинг часто критикуют за то, что он превратил рынок в механизм, скорее создающий потребности, чем их удовлетворяющий. Подобные критические утверждения касаются важной проблемы, которую не следует игнорировать. Они вступают в явное противоречие с выводами классического анализа приоритета потребителя, являющегося краеугольным камнем рыночной экономики. Невозможно оправдать социальную роль фирм по удовлетворению потребностей, если эти потребности создали сами же фирмы (Rosa, 1977, p. 157). В данной главе делается попытка осветить эту фундаментальную проблему. Вначале мы рассмотрим основные позиции теоретиков экономики и маркетинга. Затем мы обратимся к психологии и в особенности к достижениям экспериментальной психологии при исследовании человеческой мотивации.

Наконец, мы подвергнем анализу мотивацию организационного, или индустриального, потребителя, для изучения которой следует использовать совершенно иную схему, чем в случае потребителей индивидуальных.

3.1. ПОТРЕБНОСТИ ЧЕЛОВЕКА И ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ТЕОРИЯ

Понятие потребности - термин, вокруг которого происходит бесконечная полемика, так как он содержит в себе элементы субъективного суждения, основанного иногда на морали или идеологии. Помимо жизненно важного минимума, воспринимаемого всеми, - который, однако, никто не пытается определить, - действительно ли необходимо разнообразить свой рацион питания, дабы удовлетворить вкусам, путешествовать из любопытства или уделять время различным развлечениям? Следует признать, что по крайней мере в том, что касается потребительских рынков, это вопросы не праздные, в особенности если иметь в виду следующие факты: (а) постоянное появление на рынке новых товаров и товарных марок; (б) непрерывное яркое воздействие постоянно меняющейся рекламы; (в) относительную стабильность удовлетворенности потребителя, несмотря на бесспорное улучшение уровня жизни. Указанные факты позволяют поставить следующие вопросы.

— Соответствуют ли все эти новые товары и товарные марки потребностям, существовавшим еще до их выпуска?

— Согласятся ли изготовители на столь высокие рекламные расходы, если потребители не будут поддаваться оказываемому на них влиянию?

— Можно ли считать экономическое развитие, на содействие которому претендует маркетинг, безусловно полезным?

Экономическая теория ответа на эти вопросы не дает. Экономисты полагают, что их научная дисциплина не занимается вопросами мотивации действий и не рассматривает, а тем более не формулирует оценочные суждения. Бесполезно говорить, что человек стремится к наслаждению и избегает боли; чтобы оправдать полезность некоторого блага, достаточно убедиться, что оно является объектом «желания использовать» его. Побудительные силы, экономические или иные, которые заставляют индивида предпринять экономическое действие, находятся вне сферы экономики; важны лишь результаты. Желание обрести удовлетворение есть единственная общепризнанная причина поведения.

Потребность должна ощущаться прежде, чем сделан выбор. Это означает, что шкала предпочтений логически предшествует эффективному выбору. Если лицо является интеллектуально зрелым и разумным, то должна существовать возможность предсказания поведения, являющегося результатом рационального расчета.

« Потребительский выбор индивида, отражающий его потребности, может быть полностью описан *априори,* без экспериментирования, но при условии, что имеется в виду поведение рациональное, от-вечающее в целом пяти аксиомам, которые называют аксиомами рациональности» Jacquemin et Tulkens, 1988, p. 50).

Таким образом, экономическая теория поведения потребителя сводится к анализу логических следствий гипотезы о рациональности человека. Проблема мотивации полностью обойдена, так как экономисты полагают, что реальное поведение потребителя отражает его предпочтения и, наоборот, что предпочтения потребителя раскрываются в его поведении.

Слабость гипотез, положенных в основу экономических методов, подчеркивалась многократно. В экономической теории концепция рациональности определяется как эквивалент концепции когерентности. Однако предсказательная способность условий когерентности зависит главным образом от существования хорошо известных и устойчивых предпочтений, имеющихся у лица, принимающего решения. Но этого совершенно недостаточно, если изначальная мотивация игнорируется, слабо изучена или упрощена до крайности, как в случае с экономическими моделями. Стоит ли тогда удивляться разнице между «человеком

экономическим» и « человеком реальным»? Тем не менее надо отметить, что в течение последних лет предпринимались многочисленные усилия расширить абстрактную психологию экономического человека и ближе подойти к человеку реальному. Примерами являются работы Беккера (Becker, 1965) и Ланкастера (Lancaster, 1966).

3.1.1. Потребности, желания и спрос

Позицию нейтралитета, занятую экономистами в отношении понятия потребности, можно обнаружить и в маркетинге. Котлер (Kotler, 1991, p. 5) определяет потребность как **«состояние ощущаемой базовой неудовлетворенности, связанной с условиями существования».** Это есть по сути дела определение родовой потребности. Можно представить себе родовую потребность, соответствующую каждой из тенденций, определяющих жизнь людей, при этом число указанных тенденций с необходимостью ограничено. Поэтому родовая потребность обусловлена человеческой природой и, следовательно, не создается обществом или маркетингом; она существует до возникновения спроса, будучи скрытой или выраженной.

Котлер устанавливает различие между потребностями, желаниями и спросом (Kotler, 1991, p. 4). Желания являются специфическими средствами удовлетворения более глубоких потребностей. Если родовые потребности стабильны и немногочисленны, то желаний много, они меняются, на них постоянно воздействуют социальные силы. Желания превращаются в потенциальный спрос на специфические товары, если они подкреплены способностью и желанием купить. Согласно Котлеру, маркетинг пытается повлиять на желания и спрос, обеспечивая товару привлекательность и легкую доступность. Маркетинг потребностей не создает; потребности существуют до появления маркетологов.

«Маркетинг подсказывает потребителю, что определенная марка автомобиля удовлетворит его потребность в социальном статусе. Он не создает потребность в социальном статусе, но предлагает средство для ее удовлетворения» (Kotler, 1991, p. 5).

Потребности, желания и спрос часто путают, несмотря на то что различия между этими тремя концепциями весьма существенны. Но этих различий недостаточно, чтобы закрыть дискуссию о социальной роли маркетинга. Очевидно, что маркетинг может воздействовать на потребности, хотя они и существовали ранее. Более того, создание желаний, которые нельзя обратить в спрос в силу недостаточной покупательной способности, может оказаться важным источником перебоев и развала в экономике. Именно за это маркетинг ответствен непосредственно, и именно это объясняет необходимость накладывать ограничения на его применение. Признанием необходимости в подобном является появление в США и Европе движения самодисциплины.

3.1.2. «Ложные» и «истинные» потребности

Аттали и Гийоме (Attali *et* Guillaume, 1974) отрицают различие между потребностями и желаниями. Они полагают, что потребности генерируются желаниями, тем, что стало нормальным и естественным. Они включают то, что уже больше не доставляет удовольствия, но без чего невозможно обойтись, так как это «нечто» попадает в область « нормального» (Attali and Guillaume, 1974, p. 144). Именно динамика желаний объясняет аккумуляцию потребностей. Производственные компании эксплуатируют динамику желаний для обнаружения рынков, позволяющих им сохранить свою экономическую мощь.

«Если социальный спрос, диалектически являющийся следствием потребностей, желаний и социального предложения, столь лимитирован ограничениями системы производства, то разве не должен политический контроль за созданием потребностей логически предшествовать контролю за производством?» (Attali and Guillaume, 1974, p. 146).

Эта точка зрения с очевидностью противоречит взглядам ортодоксальных экономистов. Роса (Rosa, 1977)

отмечает, что данный анализ подразумевает существование потребностей «реальных» и потребностей «ложных», которые создаются обществом и производителем.

«Согласно данной научной школе, существуют фундаментально неэквивалентные отношения обмена между угнетенным потребителем и доминирующим производителем; общество совращает потребителя, создавая искусственные желания, чтобы поработить и подчинить его. Последующий вывод прост: достаточно совершить « хороший» политический выбор, чтобы создать «хорошие» структуры, которые с необходимостью обеспечат процветание и выражение «реальных» потребностей» (Rosa, 1977, p. 176).

У данного анализа, некогда широко распространенного в Европе среди так называемых «левых интеллектуалов», есть одна важная слабость - он не позволяет отделить истинные потребности от ложных. Учитывая, что подавляющее большинство наших нынешних желаний имеет, разумеется, культурное происхождение, где же следует проводить разграничительную линию и, кроме того, кто же будет тем просвещенным диктатором потребления? Очевидно, что на данный вопрос нет объективного ответа.

«Замена спорного приоритета потребителя сомнительным приоритетом бюрократа или интеллектуала способствует лишь появлению большего числа не решаемых проблем» (Rosa, 1977, p. 159).

Следует добавить к этому, что гипотезу о бессилии потребителя ежедневно отрицают такие факты, как доступные обществу цифры об уровне провалов новых товаров; более половины товаров терпит провал при проникновении на рынок. Способность потребителя поступать по своему усмотрению - реальность, и фирмы это знают. Таким образом, следует признать, что диспут по поводу «истинных» и «ложных» потребностей является диспутом исключительно идеологическим. Экономисты отказываются вступать в эту дискуссию, так как она несовместима с научным подходом. В рамках анализа подобного рода можно провозгласить что угодно и все отрицать в соответствии с индивидуальной точкой зрения. Научный же подход требует объективности и глубины.

3.1.3. Абсолютные и относительные потребности

В вышеприведенном анализе интересен тот факт, что он выдвигает на первый план культурное и социальное происхождение наших потребностей. По словарю, потребность есть требование природы или социальной жизни. В определении различаются два вида потребностей: изначальные потребности, являющиеся естественными, родовыми или присущими природе организма, и приобретенные потребности, являющиеся культурными и социальными, которые зависят от опыта, условий среды и степени развития общества.

Кейнс (Keynes) установил весьма похожее различие между абсолютными и относительными потребностями. Согласно Кейнсу, существуют «потребности **абсолютные** в том смысле, что мы ощущаем их безотносительно к тому, в какой ситуации оказываются другие люди, и потребности относительные в том смысле, что мы ощущаем их лишь тогда, когда удовлетворение потребностей возвышает нас, заставляет нас чувствовать себя выше других людей» (Keynes, 1936, p. 365). Насыщение абсолютных потребностей возможно, а относительных - нет. Относительные потребности нельзя насытить, потому что чем выше общий их уровень, тем больше стремление этот уровень превысить. В таких условиях производство с целью удовлетворения относительных потребностей эквивалентно их развитию. Вот почему люди, чей уровень жизни в абсолютном измерении повысился, часто склонны считать, что их положение ухудшилось, если те, кого они всегда считали объектом сравнения, стали жить лучше, чем они. Как писал Котта (Cotta, 1980, p. 17), «роскошь для одних становится необходимостью для других». Дистанция между реальностью и уровнем ожиданий постоянно меняется с ростом неудовлетворенности.

Анализ Гэлбрейта (Galbraith, 1971) проходит в рамках той же схемы. Согласно Гэлбрейту, если потребность

действительно ощущается, то производство товара для удовлетворения этой потребности полезно, пусть даже потребность совершенно невероятна. Но если имеет место создание желаний «априори», до начала производства, то производство лишь заполняет пустоту, созданную им самим. Налицо доказательство того, что потребность искусственна, а доставляемое удовлетворение будет несущественным. Вот как Гэлбрейт иллюстрирует то, что он называет «эффектом зависимости»:

«И тогда лицо, утверждающее, что производство существенно важно для удовлетворения чьих-либо потребностей, попадает буквально в положение зрителя, аплодирующего попыткам белки попасть в ритм колеса, вращаемого за счет ее собственных усилий» (Galbraith, 1971, p. 147).

Гэлбрейт утверждает, что насыщение потребностей реально, а реклама ответственна за создание искусственных потребностей, чтобы «породить желания, ранее не существовавшие». По существу в своем анализе Гэлбрейт путает потребности и спрос. Реклама может помочь в обнаружении уже существующей потребности, которая не могла превратиться в спрос, так как товар, на который она нацелена, еще не существовал. Можно, конечно, согласиться с тем, что может иметься потребность, но не существовать товара, ее удовлетворяющего. Так бывает в случае латентного рынка, о котором мы упоминали в предыдущей главе. Извещая о потребности, реклама создает спрос, но не создает потребности. Иными словами, реклама может создать спрос для существующей, но не идентифицированной потребности.

Аналогичным образом понятие **«искусственной» потребности,** используемое Гэлбрейтом, обусловливает суждение о степени предельной полезности потребностей. Потребность в приобретении самых лучших товаров для демонстративного потребления начинает жить собственной жизнью в силу заразительности, характерной для потребности такого типа. Таким образом, мы скорее приходим к гипотезе о невозможности насыщения потребностей, чем к гипотезе о насыщении. Следовательно, все, что остается от анализа Гэлбрейта, - это суждение о степени предельной полезности новых « искусственных» потребностей. Так, полезность может быть мала, но она существует. Если избегать оценочных суждений - что возвращает нас к разграничению истинных и ложных потребностей, - то появление новых потребностей всегда можно оправдать.

Разграничение между абсолютными и относительными потребностями не столь очевидно, как можно поначалу вообразить. Например, можно заявить, что то, что значимо для выживания, бесконечно более важно, чем любой вид потребления. Эта мысль неточна.

«Жизнь, без сомнения, важная цель для каждого из нас, но самоубийства происходят. Случаются и героические поступки. В более общем плане любой потребитель в постоянном поиске удовлетворения разнообразных потребностей идет на риск, подвергая опасности свою жизнь либо сиюминутно, либо в долгосрочной перспективе. Курение, чревоугодие, автовождение, трудоголизм или недостаточная забота о здоровье, туризм: всех этих видов деятельности следует избегать, если ставить выживание на первое место» (Rosa, 1977, p. 161).

Потребности социально-психологического происхождения можно чувствовать столь же остро, как и элементарные. Например, недостаток внимания или сочувствия может в крайнем случае привести к смерти, серьезным расстройствам психики или к сложностям в общественной жизни.

Несмотря на недостаточную четкость, разграничение абсолютных и относительных потребностей остается интересным в двух аспектах. С одной стороны, оно показывает, что относительные потребности могут быть столь же настоятельны, как и абсолютные. С другой стороны, оно выводит на передний план диалектику относительных потребностей, обусловливающую общую невозможность насыщения. Даже применительно к стремлению к материальному комфорту невозможно объективно определить уровень, соответствующий удовлетворенности. Когда человек достигает уровня, выдвинутого в качестве целевого, он уже предвидит

новый этап возможного совершенствования.

3.1.4. Родовые и производные потребности

Эббот предложил интересное разграничение между родовыми и производными потребностями (Abbott, 1955, p. 40), или квазипотребностями (Planchon, 1974, p. 133). Производная потребность представляет собой особый технологический отклик (товар) на родовую потребность, а также объект желания. Например, автомобиль являет собой производную потребность относительно родовой потребности в автономных индивидуальных средствах передвижения. То же самое характеризует персональный компьютер относительно потребности в обработке информации. Насыщение не имеет отношения к родовой потребности, оно характеризует лишь потребность производную, иными словами, превалирующую в определенное время технологическую реакцию. При некоторых условиях можно наблюдать насыщение производной потребности как следствие возросшего потребления товара на определенной стадии его жизненного цикла. Предельная полезность производной потребности имеет тенденцию к снижению. Однако благодаря импульсу, приданному технологическим прогрессом, родовая потребность не насыщается, так как стремится к более высоким уровням, обусловленным появлением усовершенствованных товаров и, следовательно, новых производных потребностей.

Таким образом, производство товаров для удовлетворения родовых потребностей будет постоянно стимулироваться собственной эволюцией. Последняя влияет на появление на рынке новых товаров, способных лучше удовлетворять потребности на новом уровне. Данные производные потребности будут в свою очередь насыщаться, а затем изменяться с помощью новых, усовершенствованных товаров. Феномен относительного насыщения, привнесенный технологическим прогрессом, являющийся основой для модели жизненного цикла товара, которая подлежит дальнейшему рассмотрению в книге, наблюдается для большинства товаров на двух уровнях: во-первых, при совершенствовании технических характеристик собственно товаров (более экономичные автомобили, более мощные компьютеры и т.д.) и, во-вторых, при простой замене одного технологического отклика другим, обладающим более высокими параметрами (компакт-диски заменяют долгоиграющие пластинки, факс заменяет телекс и т.д.). Последняя форма инновации, или деструктивная инновация, становится все более значимой в силу отмеченного нами ранее распространения технологического прогресса во всех секторах.

Более того, представляется, что переход к товару, иерархически вышестоящему, вновь повышает предельную полезность. Таким образом, снижение предельной полезности перемежается резкими всплесками. Часто товары предпочитают в силу их новизны и привилегии обладать ими, даже при незначительном улучшении их характеристик.

Таким образом, разграничение родовых и производных потребностей показывает, что, несмотря на то что общего насыщения не бывает, вполне возможно достичь насыщения частичного. Следовательно, важная роль **стратегического маркетинга** состоит в том, чтобы стимулировать адаптацию фирмы к развитию в сторону удовлетворения потребностей. В рамках данной схемы для фирмы предпочтительнее определить свою миссию со ссылкой на родовые, а не производные потребности, так как последние подлежат насыщению, а родовые не подлежат. В этом состоит сущность концепции маркетинга, описанная в предыдущей главе.

Чтобы **завершить обзор взглядов** теоретиков экономики и маркетинга, сформулируем следующие выводы.

— Экономиста проблема мотивации не заботит. Для него существуют лишь желания и предпочтения. Настоящим вопросом для экономиста является вопрос о том, независим ли потребитель в своих действиях и решениях или нет, а также стабильны или эфемерны его предпочтения (Rosa, 1977, p. 162).

— Проблема существования истинных и ложных потребностей неактуальна, так как, с одной стороны, невозможно их объективно разграничить, а с другой - потому, что экономисты отказываются судить о

произвольности выбора. Они считают структуру предпочтений заданной.

— Справедливо утверждение, что большинство наших потребностей имеет культурное происхождение. Следовательно, существует **диалектика потребностей,** обусловленная социальной и культурной средой и технологическим развитием. Подобно другим социальным силам маркетинг вносит свой вклад в эту диалектику.

— Относительность природы многих потребностей означает, что желание приобрести наилучшие товары живет собственной особой жизнью. Поэтому общего **насыщения** быть не может. Насыщение чуждо природе относительных потребностей. Цели их практически безграничны. Удовлетворяя относительные потребности, мы скорее способствуем их активизации, чем насыщению.

— **Технологический прогресс** и постоянное товарное обновление также приводят к гипотезе о невозможности насыщения родовых потребностей, так как нововведения способствуют удовлетворению этих потребностей со все большей эффективностью.

Наконец, экономисты не дают полного ответа на следующий вопрос:

является ли общество, и маркетинг в особенности, создателем потребностей? Они удовлетворяются предположением, что то, **что потребитель выбирает,** его устраивает, и неспособны объяснить истинную природу потребления как явления. Для разграничения необходимых и избыточных потребностей необходимо определить, что есть органическая и социальная жизнь индивидов, и знать структуру их мотивации. Таким образом, для достижения прогресса в этом вопросе нам следует обратиться к теориям человеческой мотивации.

3.2. МОТИВАЦИЯ ИВДИВИДУАЛЬНОГО ПОТРЕБИТЕЛЯ

Как уже было показано, экономисты не делают различия между тем, что потребители выбирают, и тем, что их устраивает, и не принимают во внимание процесс формирования потребностей. К чему же стремятся люди в своей тяге к благополучию и каким образом это состояние благополучия наступает? Эти два вопроса в экономической теории не рассматривались никогда. Однако очевидно, что более тщательный анализ поведения потребителя и структуры мотивации способствовал бы уяснению связей между спросом и предложением, которые пытаются выявить как экономисты, так и маркетологи. Достижения экспериментальной психологии в данной области проливают свет на многое, а также помогают вскрыть целый спектр мотивационных ориентиров, определяющих поведение различных индивидов. Данный раздел основан на работах: Hebb, 1955; Duffy, 1957; Berlyne, 1960; Scitovsky, 1976; Nuttin, 1980.

3.2.1. Теория «стимула - реакции»

Центральной задачей теории мотивации является исследование вопроса о том, почему организм переходит в активное состояние. Мотивация, таким образом, становится **мобилизацией энергии.** Изначально экспериментальная психология изучала в основном потребности и побуждения чисто физиологической природы, такие как голод, жажда, секс и т.д. Согласно рассматриваемой нами теории, называемой **теорией «стимула** (S)- **реакции** (R)» (или теорией «S - R»), стимул рассматривается в качестве активного начала реакции организма. Здесь можно говорить о гомеостазе, являющемся механизмом, с помощью которого напряженность создает побуждение, обусловливающее активность, восстанавливающую равновесие и ликвидирующую, таким образом, побуждение. В рамках данной схемы считается, что организм преимущественно реактивен: иными словами, он специфическим образом реагирует на стимулы. Таким образом, проблема мотивации более или менее снимается. Бездеятельность рассматривается как естественное состояние индивида.

Однако наши наблюдения показывают, что организм не всегда реагирует на стимул, обусловленный средой. Более того, зачастую можно встретить индивидов, занимающихся деятельностью, нарушающей равновесие и создающей состояние напряжения, которое трудно объяснить, доверившись теории «S - R». Данная теория

сводит механизм мотивации к процессу снижения напряжения и практически игнорирует **восходящую фазу мотивации,** т.е. процесс, посредством которого производятся новые напряжения или конфликты. Тем не менее подобный тип поведения наблюдается нередко, что особенно характерно для общества изобилия, предполагающего удовлетворение основных потребностей. Потребность, рассматриваемая как потребность гомеостатическая, полностью поведения индивида объяснить не может.

«Еще более таинственным, чем процесс **разрядки,** можно считать процесс, называемый **подзарядкой;** и более важным, чем снижение напряжения, является акт, посредством которого человек стремится к большей ответственности, идет на больший риск и бросает новый вызов по отношению к себе самому» (Nuttin, 1980, p. 201).

Экспериментальная психология сегодня делает все больший акцент на спонтанную деятельность нервной системы и указывает, что поведенческая деятельность связана с существованием организма таким же образом, как и деятельность физиологическая.

3.2.2. Концепция активации

Теоретики мотивации пытаются сегодня объяснять поведение по-новому, прежде всего в связи с тем, что нейрофизиологи существенно расширили знание о функционировании мозга. Хебб, например (Hebb, 1955, p. 246), сформулировал гипотезу, основанную не на реакционной способности, но на естественной деятельности нервной системы. В противоположность взглядам, бытовавшим ранее, для обеспечения активности и разрядки нет необходимости возбуждать мозг извне. Мозг физиологически инертным не является, а его естественная деятельность формирует систему самомотивации. Хебб, а также Даффи (Duffy, 1957, p. 267) выдвинули идею о том, что общее состояние мотивации может быть отождествлено с активацией, или деятельностью, связанной с функционированием ретикулярной формации мозга.

Уровень деятельности зависит от степени мобилизации органической энергии, т.е. от изменения степеней активации и настороженности. Уровень активации измеряется по изменению значений электрического тока на электроэнцефалограмме (ЭЭГ). Изменения визуализируются на ЭЭГ в виде волн; чем быстрее происходит разряд нейронов, тем выше уровень активации и выше частота колебаний на ЭЭГ. Концепция активации имеет большое значение для понимания причин определенных видов поведения (Scitovsky, 1976).

«Высокая активация связана с бдительностью и быстрой реакцией; она обостряет ощущение стимулов, повышает способность мозга к обработке информации, готовит мускулы к действию и сокращает, таким образом, общее время реакции между привходящим ощущением и реакцией посредством действия. Она побуждает человека чувствовать себя возбужденным, эмоциональным, обеспокоенным и напряженным. С другой стороны, когда чувствуешь себя чересчур осторожным, расслабленным, сонным и инертным, то пребываешь в состоянии слабой активации» (Scitovsky, 1976, p. 19).

Возросший уровень активации повышает бдительность организма, создавая таким образом благоприятную почву для того, чтобы церебраль-ный механизм стимула - реакции действовал напрямую и быстро. Психологические меры уровня активации дают непосредственную меру мотивационной **и эмоциональной силы (драйва)** индивида в конкретной ситуации (Duffy, 1957, p. 267). Данная концепция предполагает существование континуума для индивидуального уровня активации.

3.2.3. Благополучие и оптимальный уровень активации

Ясно, что уровень активации оказывает огромное влияние на чувство благополучия или дискомфорта, которое свойственно ощущать людям, и последовательно определяет их поведение. Избыточная стимуляция провоцирует напряжение, обеспокоенность, нервозность, тревогу, страх, даже панику; с другой стороны, слишком слабая стимуляция или ее отсутствие привносят скуку или определенное неудовольствие, а также обусловливают желание большей стимуляции. Работа слишком простая или излишне монотонная может стать томительной, если человек принужден заниматься ею непрерывно в течение длительного времени. По сути дела психологи (Hebb, 1955, p. 250) признают, что существует оптимальный уровень активации и стимуляции; оптимальный в том смысле, что он создает чувство комфорта и благополучия. Отклонения от оптимума вниз провоцируют скуку, а отклонения вверх - чувство усталости и беспокойства. Эксперименты показали, что в целом люди пытаются поддержать в себе средний уровень активации (Berlyne, 1960, p. 194).

Таким образом, возможно определить первый аспект общего направления мотивации у индивидов: **обеспечить комфорт и предотвратить дискомфорт. С** одной стороны, подобная мотивация предполагает **уменьшение напряжения,** что способствует удовлетворению как телесных, так и духовных потребностей и снижает уровень активации, который может быть слишком высоким. С другой стороны, она предполагает **«битву со скукой»,** что требует стимуляции и направлено, таким образом, на повышение слишком низкого уровня активации. Два

этих типа поведения имеют нечто общее: оба направлены на заполнение пробела и **обеспечение « отрицательного блага»,** т.е. устранение боли, неудобства и дискомфорта (Scitovsky, 1976, p. 69).

Для экономистов снижение активации и напряжения особенно важно, так как они полагают, что всякая человеческая деятельность, включая потребление, базируется на этом процессе. Мы обнаруживаем здесь понятие потребности, определяемое экономистами как просто состояние дефицита. В то же время иной тип поведения, т.е. повышение слишком низкого уровня активации, экономистами игнорируется. Однако он часто наблюдается в обществе изобилия, благополучие которого в значительной мере устранило дискомфорт, обусловленный напряжением, но сделало поиск стимуляции, новизны и перемен еще более важным.

« Новый потребитель еще и мечтатель. Разумеется, он покупает товар для потребления, но еще более ради магии, которую товар сообщает ему дополнительно» (Seguela, 1982, p. 50).

В некоторых случаях определение достаточной стимуляции в борьбе со скукой - вопрос жизни и смерти. Например, это с очевидностью применимо к престарелым. Широко известно, что долголетие тесно связано с возможностью иметь в пожилом возрасте хорошую работу.

3.2.4. Потребность в стимуляции

В этом отношении интересны работы Берлайна, основанные к тому же на солидной экспериментальной базе. Берлайн указывает, что новизна (т.е. нечто удивительное, отличное от того, что было в прошлом или ожидается на сегодняшний день) привлекает внимание и имеет стимулирующее действие.

«Новизна стимулирует и радует, в особенности тогда, когда она удивляет, привносит перемены, создает неясность, непоследовательность, расплывчатость, а также расхождение между тем, что ожидается, и тем, что происходит» (Berlyne, 1960, p. 290).

Получается так, что внезапность нового события производит динамический эффект, обусловливающий соответствующие действия. Следует, однако, уточнить, что новое и удивительное привлекательно лишь до определенного предела, за которым оно становится неприятным и путающим. Привлекательность вначале растет, затем падает соответственно степени удивления и новизны. Это отношение может быть выражено в виде перевернутой U-образной кривой, известной под названием **кривой Вундта** Wundt), приведенной на рис. 3.1 (Berlyne, 1960). То, что недостаточно ново и удивительно, вызывает скуку, а слишком новое отпугивает. Предпочтительной представляется средняя степень новизны.

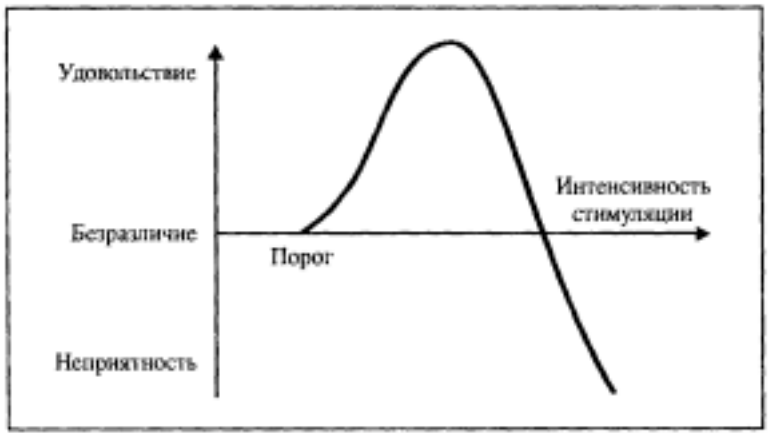


Рис. 3.1. Кривая Вундта.
Источник: Berlyne D.E. (1960).

Стимуляция, спровоцированная сравнительными характеристиками товаров, представляет собой важный источник удовлетворения для индивидов. Значительная часть деятельности маркетологов, такая как разработка политики новых товаров, сегментирование и позиционирование, коммуникация и продвижение, фокусируется на удовлетворении этих ожиданий. Плохо или хорошо, но товары воздействуют на нервную систему в качестве стимулов, напоминая действие игрушек на детей. Отсутствие соответствующих игрушек приводит к стагнации в развитии детского ума. Подобно этому взрослый человек, лишенный стимулов, которые обеспечивает ему главным образом общество потребления, страдает от скуки, депрессии, одиночества.

«Многие чувствуют себя моложе, когда покупают новую машину, и ассоциируют старение своей машины с собственным возрастом. Покупка машины, таким образом, приобретает символическое измерение, знаменуя собой физическое обновление» (Valaskakis et al., 1978, p. 167).

Организм, следовательно, нуждается в постоянном притоке стимулов и различных ощущений в той же степени, как он нуждается в воздухе и пище. **Человеческие существа испытывают потребность в потребностях.** Эта базовая мотивация наряду с более очевидной мотивацией по снятию напряжений объясняет всю гамму поведения человека, что сильно подрывает позиции экономистов. Теория «поиска новизны» дает объяснение

действиям потребителей, вносящим в собственный жизненный стиль перемену и разнообразие.

3.2.5. Потребность в наслаждении

Ощущение комфорта или дискомфорта соотносится с уровнем активации и зависит от положения последнего относительно оптимума. Специалисты экспериментальной психологии доказали, что наслаждение существует как явление, отличное от отсутствия страдания или присутствия комфорта. Ощущение наслаждения начинается с вариаций в уровне активации, особенно в том случае, когда слишком низкий или слишком высокий уровень подъема достигает оптимального (Berlyne, 1960, p. 187).

Известны два источника наслаждения: один обусловлен удовлетворением потребности и последующим снижением напряжения; другой является результатом собственно стимуляции. **Удовлетворение потребности,** само по себе приятное, побуждает организм продолжать свою деятельность вплоть до точки насыщения и даже сверх того.

«В очень бедных странах семьи часто залезают в долги ради поминок или свадебных празднеств. Подобное поведение приводит в ужас экономистов не столь уж бедных стран... Тем не менее универсальность обычая пиршеств, распространенного среди бедняков самой различной национальной культуры, является свидетельством того, что наслаждение, вызванное хорошей пищей, для тех, кто ее редко ест, чрезвычайно велико, что делает его почти столь же важным, как и биологические потребности выживания» (Scitovsky, 1976, p. 66).

Экономическая теория рационального поведения потребителей предполагает наличие некоего баланса различных потребностей и не принимает в расчет наслаждения, которое может побудить индивида осуществить вложение, отличное от предсказанного экономической теорией. Люди зачастую ведут себя так, чтобы испытывать полное удовлетворение лишь время от времени, и тщательно определяют те моменты или периоды во времени, в течение которых они полностью удовлетворяют свои желания. Поведение подобного типа характерно для промышленно развитых стран, например в секторе предметов роскоши и в особенности в период праздничных закупок.

Отметим, что наслаждение, присущее удовлетворению потребности, предполагает, что дискомфорт должен предшествовать наслаждению. Это правило, подсказанное здравым смыслом, очень старое; об этом рассуждали еще в древней Греции. Психиатры называют его **законом гедонического контраста.** Он следует из постулата о том, что комфорт может испортить наслаждение (ребенок, целый день что-то жующий, хорошей пищи не оценит). Подобные вещи способствуют объяснению обеспокоенности, наблюдаемой временами в обществе изобилия, когда удовлетворение потребностей никакого наслаждения не приносит. Устраняя маленькие радости, избыточный комфорт вынуждает нас искать сильных ощущений.

На данном этапе на передний план выходит второй источник наслаждения, обусловленный **стимуляцией как таковой.** Здесь объектом потребности выступает не преодоление нехватки, но развитие индивида. Мы имеем дело с **восходящей фазой мотивации** (Nuttin, 1980), той фазой, когда создаются новые напряжения и несоответствия, сообщающие людям **волю к прогрессу и преодолению самих себя.** Это потребность к самоутверждению по Маслоу (Maslow). Люди испытывают наслаждение, пребывая в возбуждении. Они испытывают большее удовлетворение от борьбы за обладание объектом, чем то, которое испытывают при достижении цели. Большинство людей ставят себе в этом случае более далекую цель, потому, вероятно, что они предпочитают борьбу и действия пассивному наблюдению успеха (Nuttin, 1980, p. 201). Люди побуждают среду стимулировать или продолжать стимулировать их.

Наслаждение стимуляцией такого типа происходит в силу временного напряжения, создаваемого ею. Подобное

наслаждение более постоянно и выше наслаждения, обеспечиваемого комфортом, так как такая стимуляция оставляет больше поля для воображения и творчества индивида.

«Объект этой стимуляции практически неограничен. При удовлетворении напряжение скорее растет, чем падает. Таким образом, тенденция сохраняется даже в том случае, когда цель не достигается» (Nuttin, 1980, p. 202).

Речь здесь, следовательно, идет о **потребностях, не подлежащих насыщению.** Незнание как насыщаемости, так и периодичности гомеостатических потребностей заложено в самой природе **потребностей в саморазвитии.**

«Мы понимаем, что такое наслаждение и какова его связь с комфортом: последний есть вариация наслаждения. Если счастье - это просто комфорт, то оно зависит от интенсивности удовлетворенных желаний. Наслаждение полностью достигается в тот момент, когда желание удовлетворяется чуть-чуть или намного лучше, чем это было достигнуто ранее. Если счастье - это не комфорт, а наслаждение, то тогда оно обречено существовать лишь моментами, продлеваемыми с помощью памяти» (Cotta, 1980, p. 11-12).

С точки зрения психолога, поиск наслаждения - важный фактор человеческого поведения, он представляет собой фундаментальную мотивационную силу, которую следует принимать во внимание при любом анализе поведения индивидуального покупателя.

3.2.6. Детерминанты благополучия потребителей

Обзор основного вклада экспериментальной психологии в изучение человеческой мотивации приводит в конце концов к более широкому пониманию понятия потребности. Мы начали с воззрений экономистов, для которых потребность является главным образом «состоянием недостаточности», отражаемым в поведении покупателей, не содержащим какого-либо объяснения природы мотивации, лежащей у истоков этого состояния дефицита. Отсутствие теории мотивации приводит экономистов к формулированию нормативных рекомендаций, имеющих ценность, аналогичную их начальным допущениям, и не имеющих серьезного отношения к действительно наблюдаемому поведению.

Исследования психологов позволяют установить общие направления мотивации, которые могут объяснить целую гамму повелений и представляют собой факторы, способствующие объяснению общего благополучия индивида. Эти детерминанты можно свести в три группы: **комфорт, наслаждение и стимуляция.** На рис. 3.2 графически раскрываются диаграммы отношений между тремя детерминантами, с одной стороны, и их связь с благополучием индивида - с другой.



Рис. 3.2. Детерминанты благополучия.

Три **мотивационные силы,** детерминирующие благополучие индивида, можно кратко описать следующим образом.

— Поиск **комфорта,** обусловленный поведением двух видов: одним, снижающим напряжение путем удовлетворения гомеостатических потребностей, и другим, направленным на борьбу со скукой посредством таких стимулов, как новизна, перемена, нестабильность, неопределенность, риск и т.д.

— Поиск **наслаждения,** который также проистекает из двух источников: наслаждения, с необходимостью присутствующего при снижении напряжения, и наслаждения, обеспечиваемого стимулами.

— Поиск **стимуляции,** не только как средства борьбы со скукой, но и ради самой стимуляции, вне стремления к какой-либо иной цели, помимо самой себя, создающей наслаждение и формирующей возможности для развития и самореализации индивида.

Поиск комфорта имеет целью преодоление дефицита и обеспечение, таким образом, **негативного блага;** наслаждение и стимуляция имеют целью обеспечение **блага позитивного.**

Описание главных мотивационных сил позволяет нам лучше подготовиться к ответам на вопросы, поставленные перед маркетингом в начале первой главы. Форсированное использование маркетинга, принимающее формы постоянного обновления товаров, все более тонкой дифференциации, изощренного позиционирования по восприятию, рекламы, ориентирующейся на различные стили поведения, на самом деле представляет собой лишь реакцию на возросшие потребности в наслаждении и стимуляции, наблюдаемые в обществе изобилия, где базовые потребности удовлетворяются хорошо, но при этом такие потребности, как новизна, неординарность, усложненность и риск, становятся жизненно необходимыми.

Потребности испытать различные переживания, испробовать различные стили поведения, опробовать различные товары и воспользоваться различными источниками, несущими удовлетворение, представляют собой важный предмет для общества указанного типа. Поиск этот бесконечен, так как подобная потребность насыщению не подлежит.

Ряд философов предлагает «подняться над желаниями» и избежать таким образом этой перманентной эскалации, которая не привносит внутреннего успокоения, но вызывает беспокойство и формирует бесконечный цикл. Мудрый Хинду Сарна Лакшман (Hindu Sarma Lakshman) пишет по этому поводу:

«Желание говорит нам: обрети это и будешь счастлив. Мы этому верим и пытаемся приобрести соответствующий объект. Если мы его не обретаем или не обретаем в достаточной мере, то страдаем. Если обретаем, то желание незамедлительно предлагает иную цель, а мы даже не замечаем, что оказались в дураках» (цит. по Boirel, 1977).

Философы данного направления толкуют об **идеале атараксии,** т.е. отсутствии возбуждения в результате усмирения желания. Альтернативой этому крайнему решению выступает **созидательное потребление,** т.е. потребление стимулирующее, возвышающее человека в стремлении к прогрессу, самоактуализации и совершенству. Если верно то, что, как заметил Паскаль (Pascal), «человек предпочитает охоту поимке», то желание, будучи движущей силой деятельности, может стать первопричиной удовлетворения, обусловленного созидательным потреблением.

3.3. К ВОПРОСУ О ВСЕОБЩЕЙ ТЕОРИИ ПОТРЕБЛЕНИЯ

Достижения теории мотивации помогают нам определить общие типы **мотивационной ориентации** человеческих существ. Типы ориентации охватывают огромное разнообразие человеческого поведения. Однако достижения разных научных дисциплин позволяют дать лишь общее описание структуры потребностей, внося немногое в описание операционною механизма и не соотнося структуру потребностей с поведением покупателя. Более того, они во многом концентрируются на одном измерении поведения (экономическом, социальном, психологическом и т.д.) и не предлагают всеобъемлющей схемы, интегрирующей концепции, привносимые каждой из дисциплин. Известны также многочисленные попытки разработать всеобщее междисциплинарное описание поведения.

3.3.1. Типология потребностей человека

Благополучие означает наличие «блага» для удовлетворения каждой потребности. Естественно было бы разработать реестр потребностей и сопоставить его с наличествующими благами. Слово « благо» имеет здесь специфическое значение. Это не просто физические предметы или услуги, но и абстрактные, социальные или психологические факторы, такие как любовь, престиж и т.д. Указанный подход представлен в работах: Миггау, 1938; Maslow, 1943; Rokeach, 1973, - а также в новейшем исследовании Шета, Ньюмана и Гросса (Sheth, Newman and Gross, 1991).

Реестр человеческих потребностей Мэррея

Мэррей приводит довольно систематический реестр, классифицирующий потребности индивида в соответствии с четырьмя аспектами: **первичные и вторичные** потребности, в зависимости от того, имеют ли они физиологическое происхождение или нет; **позитивные и негативные** потребности, в зависимости от того, привлекает ли объект индивида или отталкивает; **явные и латентные** потребности, в зависимости от того, обусловливает ли потребность действительное или воображаемое поведение; **осознанные и неосознанные** потребности, в зависимости от того, связаны ли они с интроспективными процессами индивида или нет. На базе этих категорий Мэррей выводит 37 потребностей.

Мэррей полагал, что все люди обладают одними и теми же потребностями, но признавал, что выражение их будет для разных людей различным в силу различий факторов личных и факторов среды. Потребности могут быть спровоцированы как внутренними, так и внешними стимулами и могут быть в определенные периоды сильными или слабыми. Потребности существуют в трех состояниях:

(1) рефракторном, когда никакой стимул не способствует пробуждению потребности;

(2) внушаемом, когда потребность пассивна, но может быть возбуждена;

(3) активном, при котором потребность определяет поведение организма (Миггау, 1938, p. 85-86).

Таким образом, деятельность в области маркетинга может иметь непосредственное влияние на внушаемые потребности.

Иерархия потребностей по Маслоу

Маслоу (Maslow, 1943) следует схожему методу, группируя фундаментальные потребности по пяти категориям (см. врезку 3.1). Однако его анализ не сводится просто к классификации. Он постулирует существование иерархии потребностей, зависящей от фазы развития индивида.

Физиологические потребности

Они фундаментальны; будучи удовлетворенными, они перестают быть детерминирующими факторами мотивации и более на поведение не влияют.

Потребности в безопасности

Физическая безопасность, сохранность физической структуры организма, психологическая безопасность, консервация психической структуры личности. Потребность в формировании личности, чтобы чувствовать ответственность за собственную судьбу.

Социальные потребности

Люди - животные социальные и ощущают потребность объединяться в группу, взаимодействовать с себе подобными, ощущают потребность любить и быть любимыми. Взаимопомощь, сопричастность и чувство общности есть также социальные потребности.

Потребности в уважении

Самоуважение, личное достоинство, уверенность в себе и собственная компетентность. Ощущение, что цели данной личности значимы. То, как нас оценивают другие. Потребность в признании, в наличии социального статуса.

Потребности в самоактуализации

Данные потребности находятся наверху лестницы человеческих потребностей и включают самореализацию и развитие; потребность людей преодолеть самих себя; использовать все свои возможности и раздвинуть заданные рамки; придать значение вещам и обнаружить их смысл существования.

Врезка 3.1. Иерархия потребностей по Маслоу.

Источник: Maslow H. (1943).

По Маслоу, у потребностей существует **ранжирование по приоритету**: мы начинаем с попыток удовлетворить доминирующие потребности, прежде чем переходим к следующей категории. Удовлетворение потребностей низшего порядка позволяет более высоким потребностям служить мотиватором нашего поведения и влиять на него. Существует прогрессивное ослабление интенсивности потребностей, уже удовлетворенных, и повышение интенсивности потребностей высшего порядка, еще не удовлетворенных. Наблюдается эволюция структуры потребностей в зависимости от развития индивида по мере его перехода от общей цели выживания или обеспечения жизненного минимума к целям более высокого порядка, касающимся стиля или качества жизни.

Анализ Маслоу вызывает интерес, так как он выдвигает на передний план не только **многомерную структуру** потребностей, но и тот факт, что потребности характеризуются разной степенью интенсивности для различных индивидов. В действительности эти категории потребностей постоянно сосуществуют, причем та или иная категория приобретает большую важность в зависимости от особенностей индивида или в соответствии с обстоятельствами, в которых данный индивид находится.

Таким образом, товары, разрабатываемые для удовлетворения потребностей, необходимо соответствующим

образом планировать. Благо или товар может исполнять более чем одну роль или функцию, помимо основной. Люди используют товары не только из практических соображений, но и для связи, с их помощью, с окружающей средой, чтобы показать, кто они есть, продемонстрировать свои чувства и т.д. Для маркетинга важно быть в курсе той роли, которую играют товары и товарные марки (Baudrillard, 1968), не только из-за их функциональной ценности, но также и в силу их ценности эмоциональной или символической. Позднее мы увидим, что многомерная структура потребностей действенна и для индустриального покупателя.

Реестр ценностей по Рокичу

Исследование человеческих ценностей фокусируется на важных целях, которых стремится достичь человек. Ценности тесно связаны с потребностями человека, но существуют на более реалистичном уровне. Они являют собой **интеллектуальное воплощение глубинных потребностей,** не только индивидуальных, но также общественных и институциональных. Иными словами, ценности - это наши идеи о том, что для нас желанно.

«Ценность - это укоренившаяся убежденность, что определенный стиль поведения или конечное состояние существования индивида предпочтительно в личном или социальном отношении противоположному или обратному стилю поведения или конечному существованию. Система ценностей есть укоренившаяся упорядоченная совокупность убеждений, касающихся предпочтительных стилей поведения или конечных состояний существования в соответствии с континуумом относительной важности» (Rokeach, 1973, p. 5).

Существуют ценности двух типов: (1) **терминальные** и (2) **инструментальные.** Терминальные (или конечные) ценности - это наши убеждения о целях и конечных состояниях, к которым мы стремимся (например, счастье, мудрость и т.д.). Инструментальные (или опосредованные) ценности относятся к представлениям о желаемых методах поведения с целью достичь ценностей терминальных (т.е. вести себя честно или принять на себя ответственность).

Поскольку ценности приобретаются через культуру, большинство членов того или иного общества будут располагать одними и теми же ценностями, но в разной степени. Поэтому относительная значимость каждой ценности будет для разных индивидов различной и указанные различия можно использовать в качестве критериев сегментации рынка, как будет показано в главе 6 данной книги. Важность различных ценностей может также меняться с течением времени. Рокич считает, что общее количество ценностей, которыми располагает человек, относительно невелико. В своем экспериментальном исследовании он приводит восемнадцать терминальных и инструментальных ценностей (Rokeach, 1973, p. 28).

В последние годы некоторые исследователи разрабатывали краткий список ценностей, которые можно было бы надлежащим образом измерить. Кайле (Kahle, 1983) определил восемь суммарных терминальных ценностей:

— уважение к себе,
— безопасность,
— теплые взаимоотношения,
— чувство достигнутого,
— удовлетворенность собой,
— уважение к себе со стороны других,
— чувство принадлежности,
— радость/удовольствие/приятное возбуждение.

Экспериментально установлено, что указанные ценности прекрасно соотносятся с различными аспектами поведения потребителя или социальными переменами.

Люди, ценящие, например, радость или удовольствие, могут пожелать выпить чашку кофе за его приятный

вкус, в то время как люди, ценящие чувство достигнутого, могут пожелать кофе как слабый стимулятор повышения производительности; а люди, ценящие теплые взаимоотношения с другими, могут захотеть выпить по чашке кофе, соблюдая некий аспект социального ритуала (Kahle et al., 1988).

Логику этой методологии можно резюмировать следующим образом: одной из начальных точек в понимании мотивации людей является попытка понять их ценности, в первую очередь в отношении благ, имеющих ценность потребительскую. Понимание того, как меняются ценности в том или ином обществе, способствует также разработке эффективных стратегий, учитывающих динамику общественных перемен.

13.3.2. Теория потребительских ценностей Шета - Ньюмана - Гросса

Применив концепцию «ценности» к покупательскому поведению, Шет, Нъюман и Гросс (Sheth, Newman and Gross, 1991, p. 18-25) описали рыночный выбор как некое многомерное явление, включающее множество ценностей: функциональную, социальную, эмоциональную, эпистемическую и условную. Данные ценности определяются ими следующим образом:

— **Функциональная ценность:** воспринимаемая полезность блага, обусловленная его способностью играть свою утилитарную или физическую роль. Блага приобретают функциональную ценность в результате обладания явными функциональными или физическими свойствами.
— **Социальная ценность:** воспринимаемая полезность блага, обусловленная его ассоциацией с какой-либо социальной группой или группами. Блага приобретают социальную ценность посредством ассоциации с положительным или отрицательным стереотипом демографических, социально-культурных или культурно-этнических групп.
— **Эмоциональная ценность:** воспринимаемая полезность блага, обусловленная его способностью возбуждать чувства или аффективные реакции. Блага приобретают эмоциональную ценность, когда ассоциируются с особыми чувствами или когда способствуют выражению или неизменности чувств.
— **Эпистемическая ценность:** воспринимаемая полезность блага, обусловленная его способностью возбуждать любопытство, создавать новизну и/или удовлетворять стремление к знаниям. Блага приобретают эпистемическую ценность, когда они способны обеспечить что-либо новое или отличное от известного.
— **Условная ценность:** воспринимаемая полезность блага, обусловленная специфической ситуацией, в которой действует совершающий выбор. Блага приобретают условную ценность при наличии чрезвычайных физических или социальных ситуаций, подчеркивающих функциональную или социальную значимость данных благ.

Пять указанных ценностей вносят **дифференцированный** вклад в определенный рыночный выбор в том смысле, что некоторые ценности могут вносить больший вклад, чем другие. Помимо того, данные ценности **независимы,** т.е. соотносятся аддитивно.

Перечисленные суммарные ценности и различные категории потребностей, предложенные в рамках множества дисциплин, сильно перекрываются. Функциональная ценность корреспондирует с общей мотивацией к комфорту в рамках первичных потребностей Мэррея и с физиологическими потребностями и потребностями в безопасности по Маслоу. Социальные и эмоциональные функции корреспондируют с социальными потребностями Маслоу в чувстве принадлежности и любви, с « социальным признанием» и « истинной дружбой» по Рокичу, а также с более общей мотивацией к стимуляции. Эпистемическая ценность подобна потребности в « самоактуализации» по Маслоу, «приятной жизни» и « наслаждению» по Рокичу, а также более общей потребности в стимуляции и наслаждении. Предшествующие исследования не учитывали условной ценности, особенно хорошо адаптированной к поведению покупателя. Вдобавок Шет, Ньюман и Гросс (Sheth et al., 1991; см. главу 5) придали оперативный смысл своей теории, разработав общую анкету и стандартную процедуру адаптации анализа к любой специфической рыночной ситуации.

«Ценностный» подход предлагает аналитику рынка простую, но всеобъемлющую схему для анализа структуры потребностей индивидуального покупателя и сегментирования рынков. Пять суммарных ценностей,

постулированные в теории Шета - Ньюмана - Гросса, будут использованы в последующих главах для разработки оперативного анализа и измерения рынка.

3.4. МОТИВАЦИЯ ИНДУСТРИАЛЬНОГО ПОКУПАТЕЛЯ

До сих пор наш анализ концентрировался лишь на потребностях и мотивации индивидуального покупателя. Однако большую часть коммерческой деятельности в рамках любой экономики представляют **сделки** между организациями. Это относится, например, к фирмам по продаже оборудования, товаров, компонентов, сырья и т.д., осуществляющих поставки другим фирмам, использующим эти продукты в своем производственном процессе. Несмотря на то что принципы управления маркетингом столь же действенны для фирм, продающих промышленные товары, как и для фирм, продающих товары потребительские, конкретные методы имплементации этих принципов могут оказаться весьма различными.

3.4.1. Структура спроса на промышленные товары

Как показано во врезке 3.2, спрос на промышленные товары является спросом **производным,** он, следовательно, зависит от некоторых других «нисходящих» видов спроса.

Фирма «Полипаль» (Polypal) осуществляет производство и продажи металлического оборудования для хранения изделий. Подобные установки закупаются фирмами, инвестирующими в новые производственные мощности или в увеличение существующих мощностей с целью удовлетворения спроса на своих рынках. Следовательно, «Полипаль» заинтересована, во-первых, определить развивающиеся сектора, а затем обратиться к фирмам, обслуживающим эти сектора и, вероятно, заинтересованным во вложениях в складское оборудование.

Спрос на промышленный товар тем сложнее для анализа, чем ближе товар находится к началу « цепи трансформации», т.е. дальше от конечного о спроса, от которого тем не менее зависит. Таким образом, налицо несколько эшелонов последовательного спроса, каждый из которых имеет дифференцированную структуру потребностей.

Природа спроса на промышленные товары

- Промышленный спрос - **спрос производный,** т.е. спрос организации, использующей закупленные товары в собственном производственном процессе с целью удовлетворения спроса других организаций или спроса конечного потребителя. Таким образом, организация представляет собой часть производственной цепочки. Следовательно, ее спрос, зависящий от « нисходящего» спроса, в конечном итоге является «производным» от спроса на потребительские товары.
- Промышленный спрос и в особенности спрос на капитальное оборудование характеризуется резкими флуктуациями и сильно реагирует на малейшие вариации в конечном спросе (принцип акселерации).
- Промышленный спрос зачастую неэластичен в ценовом отношении, по крайней мере в тех случаях, когда товар представляет собой ключевой компонент, созданный, как это часто бывает, в соответствии с точной спецификацией. Товар необходим покупателю, и заменяющих его товаров немного.

Индустриальный покупатель

- Промышленной фирме противостоит множество покупателей: как прямые ее покупатели, так и покупатели ее прямых покупателей взаимодействуют в производственной цепочке.
- Индустриальный покупатель характеризуется коллегиальной структурой на каждом уровне индустриальной цепочки: несколько индивидов, центр закупки, осуществляют различные функции и играют различные роли, обладая отчетливо выраженной сферой компетенции и мотивацией.
- Клиент - покупатель профессиональный, технически компетентный; решение о закупке предполагает значительную степень формализации, несвойственную для потребительских закупок.

Характеристики товара промышленного назначения

- Искомый товар, как правило, четко определен клиентом, знающим, чего он хочет;

- требования составлены ясно, и у поставщика мало пространства для маневрирования.
- Промышленные товары включены в производственный процесс индустриального покупателя и в этой связи характеризуются стратегической значимостью.
- У промышленных товаров зачастую очень большое число различных применении, что отличает их от товаров потребительских, которые почти всегда имеют специальное применение.

Врезка 3.2. Особенности индустриального маркетинга.

Таким образом, понятие индустриального спроса связано с понятием **«индустриальной цепочки».** Индустриальная цепочка включает в себя все стадии производства, доводящие сырьевые материалы до удовлетворения конечного спроса потребителя, безотносительно к тому, касается ли этот спрос товара или услуги (Stoffaes, 1985, p. 9). Для каждой фирмы существует иерархия отраслей, являющихся для нее либо клиентами, либо поставщиками, в соответствии с их «восходящим» или «нисходящим» расположением. Стратегическая сила индустриального заказчика зависит, помимо всего прочего, от способности спрогнозировать и контролировать конечный рынок в цепи, в которую включен сам заказчик.

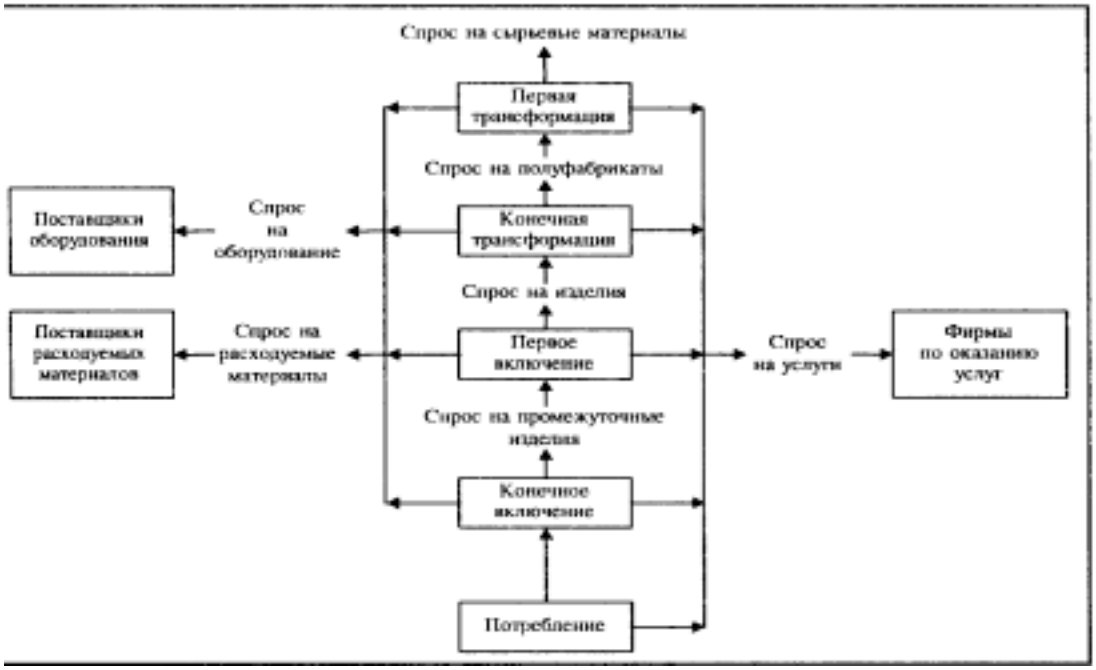


Рис. 3.3. Структура индустриальной цепочки.

На рис. 3.3 представлена структура типичного индустриального спроса. Понятно, что цепочка спроса может быть в ряде случаев значительно длиннее и сложнее. Не претендуя на исчерпывающий характер списка, можно тем не менее отметить следующие особенности.

— **Первая трансформация.** Спрос - на обработанные материалы, трансформированные в полуфабрикаты изделий, например, стальные балки, листы, химикаты, кожу и т.д.

— **Конечная трансформация.** Спрос - на первичные изделия, которые будут трансформированы в продукты более сложной обработки. Например, трансформация сырья - листового металла в коррозионно-стойкий листовой металл, плакированный или предварительно окрашенный. Фирма «Бекаерт» (Bekaert трансформирует сталь в проволоку различного диаметра.

— **Первое включение.** Спрос - на законченные изделия, используемые для изготовления более сложных изделий, которые сами по себе являются компонентами других изделий. Например, предварительно окрашенный листовой металл используется при изготовлении радиаторов; проволока используется при изготовлении радиальных покрышек.

— **Конечное включение.** Спрос - на законченные изделия, включенные в процесс изготовления товаров для

удовлетворения конечного спроса, например, покрышки и батареи включаются в автомобили, электродвигатели - в холодильники и компьютеры.

— **Сборка**. Спрос - на множество разнообразных товаров, которые, будучи составлены вместе, образуют системы или большие совокупности. Например, радиаторы компонуют вместе с другими изделиями для формирования системы отопления. Аналогично система общественного транспорта, например метрополитен, предполагает использование огромного числа разнообразных товаров.

В дополнение к последовательному спросу, образующему цепочку, существует «поперечное измерение» спроса на капитальное оборудование, расходуемые материалы (топливо, упаковка, канцелярские изделия и т.д.) и услуги (профилактика и ремонт, обеспечение производства и управления, профессиональные услуги).

Таким образом, промышленная фирма, находящаяся в начале производственной цепочки, сталкивается с последовательностью независимого спроса, которая в конечном счете и определяет спрос для фирмы. Она имеет дело с двумя категориями заказчиков: **непосредственными заказчиками и заказчиками ее заказчиков.** При применении активного маркетинга фирма должна принимать в расчет специфику спроса непосредственных клиентов, промежуточных клиентов и тех заказчиков, которые отражают конечный спрос на финише цепочки.

На рис. 3.4 приведен пример цепочки применительно к случаю изготовления тепловых насосов.

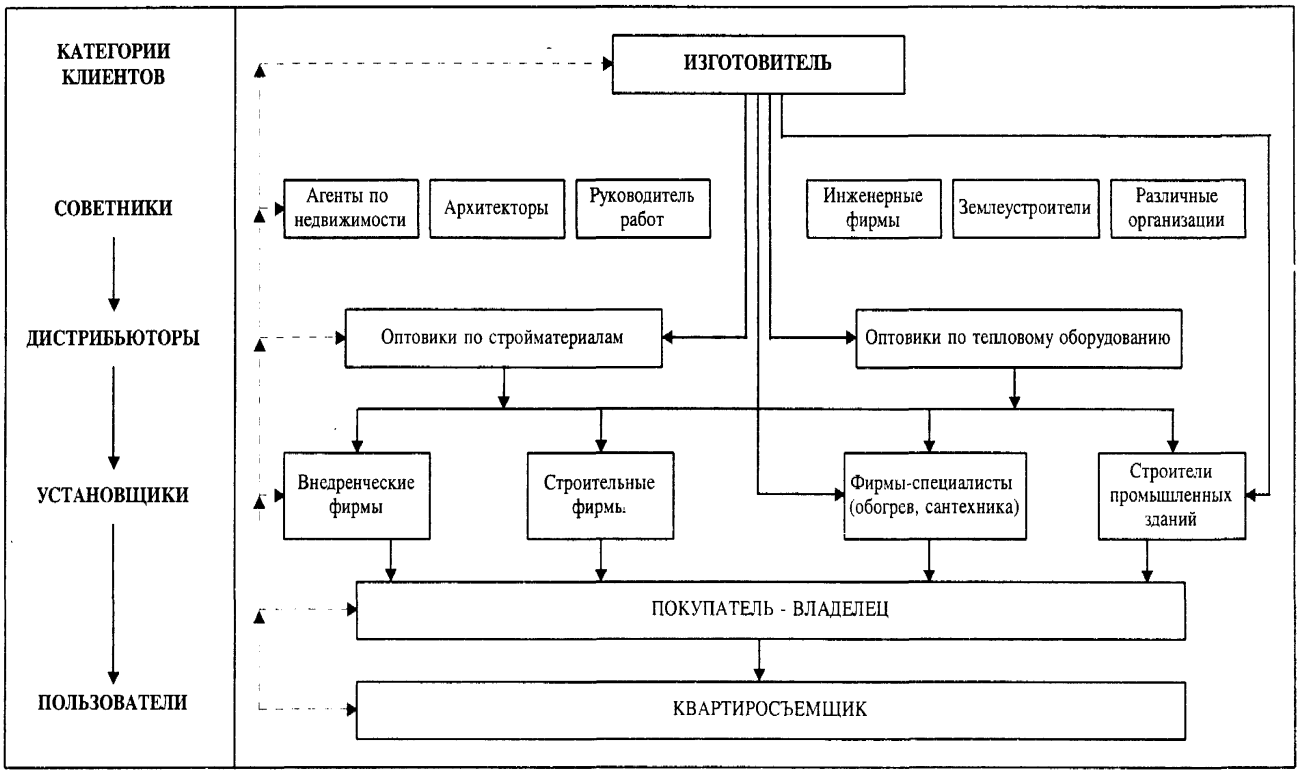


Рис. 3.4. Вертикальная структура спроса: рынок тепловых насосов.

Источник: Marketing industriel appluque: livre de cas (FNGE, ESC Lyon). Пример фирмы «SEDAL», адаптирован.

3.4.2. Состав и роль центра по закупке

Решения по закупке в промышленной фирме, в особенности наиболее важные, принимаются, как правило, группой лиц, называемой **группой закупки** или **центром закупки** (Webster and Wind, 1972). Центр закупки состоит из тех лиц. которые взаимодействуют ради специальной цели. определяющей решение задач закупки.

Указанные лица взаимодействуют на базе особой роли, которую они играют в процессе закупки. Группа закупки характеризуется как структурой коммуникации (взаимодействия), так и набором общих ценностей (норм), направляющих и ограничивающих поведение индивида в рамках группы. Центр закупки объединяет людей, имеющих различные функции и соответственно характеризующихся различными целями, мотивацией и поведением. Отсюда следует, что многие решения по закупке конфликтны принимаются в рамках сложного процесса внутренних переговоров.

Состав центра закупки. который меняется в зависимости от важности принимаемых решений, в общем случае предполагает наличие пяти ролей, которые играют один или несколько человек.

— **Покупатель** обладает формальной властью и ответственностью за .выбор альтернативных торговых марок и поставщиков. а также за .определение условий закупок и проведение переговоров по контрактам. Обычно такие функции осуществляет менеджер по снабжению.

— **Пользователь -** это лицо, использующее товар, например инженер-производственник или ответственный за информационное обслуживание. Как правило, пользователи располагают наилучшей возможностью оценки закупленных товаров.

— **Влиятельное лицо,** рекомендует товары, определяет технические требования и критерии выбора. К указанной категории относятся, например, инженеры-исследователи. конструкторы, эксперты и консультанты.

— **Лицо, принимающее решение.** обладает формальной властью и ответственностью за окончательный выбор изделий. Применительно к важным закупкам эта функция осуществляется руководством фирмы.

— **«Привратники» -** это члены группы. фильтрующие поток информации и способные оказывать косвенное влияние на процесс закупки.

Состав центра закупки будет меняться в зависимости от этапа закупки (см. табл. 3.1), а также от степени сложности и неопределенности принимаемых решений. Различают ситуации трех типов.

— **Новая задача.** Закупка нового товара в рамках нового для организации-заказчика класса товаров.

— **Модификация повторной закупки.** Проблема и товар известны, однако некоторые элементы ситуации закупки подверглись модификации.

— **Повторная закупка.** Закупка известного товара, в отношении которого фирма имеет значительный опыт использования, без какой-либо модификации.

Таблица 3.1. Стадии принятия решения и роли центра закупки.

Источник: Webster F.E. and *Wind* У. (1972, p. 80), адаптировано.

Стадии процесса закупки	Состав центра закупки				
	Пользователь	**Влиятельное лицо**	**Покупатель**	**Решающее лицо**	**Привратник**
Определение потребностей	+				+
Формирование требований	+	+			+
Поиск поставщиков			+		+
Оценка предложений	+	+	+	+	+
Выбор поставщиков			+	+	+
Оценка показателей работы	+				

В первых двух случаях функции центра закупки реализуются полностью. Очевидно, что для поставщика важно определить всех участников процесса закупки, так как ему необходимо определиться с целями коммуникационной политики. Столь же важно выявить, каким образом указанные участники взаимодействуют между собой и в чем состоит их превалирующая мотивация (Valla, 1980, p. 28).

3.4.3. Потребности центра закупки

Как показано выше, индустриальный покупатель идентифицируется с «центром закупки», который включает лиц, осуществляющих в организации разные функции и имеющих поэтому особую личную и организационную мотивацию. Понятие потребности в индустриальной сфере выходит за рамки обычного представления о рациональном выборе, основанном лишь на критериях качества и цены. Выбор, как и в случае индивидуального покупателя, рационален, но лишь в той мере, в которой во внимание принимается совокупность мотиваций и ограничений, оказывающих влияние на решение о закупке: личная мотивация, межличностные взаимоотношения, экономические и организационные ограничения, давление среды и т.д. Потребность, как и в случае индивидуального покупателя, имеет многомерную структуру.

Общая потребность индустриального покупателя может быть выражена на базе по крайней мере пяти ценностных факторов.

— **Техника.** Соответствие товара своей функции: качество товара и стабильность этого качества.
— **Финансы.** Ценовая конкурентоспособность, транспортные издержки, издержки на установку и обслуживание, условия платежей, надежность доставки и т.д.
— **Содействие.** Послепродажное обслуживание, помощь при установке и эксплуатации, техническое содействие и обслуживание и т.д.
— **Информация.** Коммуникация, квалифицированный торговый персонал, приоритетный доступ к новым товарам, обучение, бизнес-разведка и т.д.
— **Социальная психология.** Близкие человеческие взаимоотношения, совместимость организационных форм, репутация торговой марки или компании и т.д.

Нижеследующее (Valla, 1980, p. 25) иллюстрирует многомерную природу потребности индустриального покупателя. Заявление менеджера по снабжению: «Нет, мы больше с этим поставщиком дел иметь не будем, он ненадежен» - может иметь различные значения.

— Качество их товаров непостоянно (техническая ценность).
— Их цены не выдерживают критики (финансовая ценность).
— Предполагалось, что они отремонтируют машину два месяца тому назад (ценность в содействии).
— Они обещали послать одного из своих инженеров, чтобы рассказать нам о новых разработках товаров; мы многократно звонили, но они этого до сих пор не сделали (информационная ценность).
— Они относятся к нам как к делу незначительному (социально-психологическая ценность).

Эти возможные объяснения отношения менеджера по снабжению фирмы среднего размера иллюстрируют разнообразие потребностей индустриального покупателя.

Отметим, что детерминанты благополучия индустриального заказчика имеют весьма различную природу в сравнении с детерминантами благополучия потребителя индивидуального. Структура мотивации индустриального заказчика одновременно и сложнее, и проще. Она сложнее, так как предполагает наличие организации и различных лиц, работающих в организации; она проще, так как базовые мотивации более объективны и их поэтому определить легче. Однако, несмотря на реальные различия, существующие между двумя этими сферами, основные идеи маркетинга имеют такое же отношение к промышленному рынку, как и к рынку потребительскому: **адаптировать предложение к итоговой потребности покупателя.** Если этот принцип не воплощается в жизнь, наказание на промышленном рынке следует быстрее как в силу профессионализма покупателя, так и в силу того, что потребности определены более четко.

3.4.4. Процесс индустриальной закупки

Анализ процесса закупки состоит в основном из определения особых ролей, которые играет каждый участник центра закупки на различных этапах процесса принятия решения, критериев их выбора, их восприятия эксплуатации товаров или деятельности фирм на рынке, весового коэффициента, приданного каждой точке зрения, и т.д.

Как и в случае решения о покупке индивидуального клиента, **процесс индустриальной закупки** можно разделить на несколько стадий. Как показано в табл. 3.1 Webster and Wind, 1972), предполагается наличие пяти этапов данного процесса.

— Выявление потребности.

— Определение технических требований и объема закупки.

— Поиск потенциальных поставщиков.

— Получение и анализ предложений.

— Выбор поставщика.

— Контроль и оценка показателей работы.

Очевидно, что решение индустриального заказчика не всегда следует данной схеме. Сложность решения и степень его риска или новизны определяют степень формализации процесса закупки. Более того, процесс принятия решения и организационный процесс могут также варьировать в зависимости от особенностей фирмы, ее размеров или областей деятельности.

Представляется, что **роли членов центра закупки** различны для каждой стадии процесса принятия решения. Анализ процесса закупки должен дать ответ на следующие вопросы:

— Кто является лицом, принимающим решение в процессе закупки данного промышленного товара?

— Чье влияние сказывается на этом процессе?

— Какова степень этого влияния?

— Какие критерии оценки применяет каждый из участников?

— Какой весовой коэффициент придается каждому из критериев?

Такую информацию собирают обычно в процессе исследования. Она способствует прояснению ситуации, в особенности когда ставится вопрос об **обучении торгового персонала** лучшему пониманию механизма процесса индустриальной закупки.

Валла (Valla, 1980, p. 27) подчеркивает, что такое обучение помогает прежде всего:

— лучше понять роль покупателя, а также систему мотивации и ограничения, в рамках которых покупатель действует;

— выйти за рамки простого контакта со снабженцем и идентифицировать иные возможные цели коммуникации в организации индустриального заказчика;

— точнее определить наилучший момент для постановки соответствующих целей при личных контактах с тем, чтобы повысить эффективность взаимодействия;

— оказаться в лучшем положении для того, чтобы воспользоваться предоставленными возможностями благодаря более тесным отношениям со всеми членами центра закупки.

В главе 6 мы увидим, что способ функционирования центра закупки представляет собой важный критерий сегментации для промышленных рынков.

ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ

1. Насколько серьезна критика Гэйлбрайта, который упрекает маркетинг в создании искусственных потребностей? Проанализируйте эту концепцию, опираясь на конкретный пример, взятый из вашего опыта в качестве потребителя.
2. Как вы можете объяснить успех товаров типа «Кока Кола», спортивных костюмов «Адидас», опираясь на типологию Маслоу или Шета, Ньюмана и Гросса? Проиллюстрируйте ваш ответ конкретным примером.
3. Сопоставьте структуру потребностей индивидуального и индустриального покупателя. В чем вы видите сходство и принципиальные различия?
4. Опишите структуру потребностей каждого члена центра закупки на фирме, производящей товары высокой технологии.
5. Можем ли мы представить себе ситуацию полного насыщения потребления?

ГЛАВА 4

ПОВЕДЕНИЕ ПОКУПАТЕЛЯ ПРИ СОВЕРШЕНИИ ВЫБОРА

После определения как ключевых ценностей, влияющих на поведение индивидуального потребителя при совершении выбора, так и многомерной структуры потребностей мы можем перейти к анализу того, каким образом покупатели принимают решения о покупке. В распоряжении аналитиков рынка имеются концептуальные схемы, помогающие систематизировать информацию о рынке, собранную фирмой. Эту информацию собирают не столько ради получения научного знания, сколько ради обретения лучшего понимания поведения при осуществлении выбора в условиях рынка и повышения эффективности маркетинга. Цель данной главы состоит в том, чтобы представить концептуальную основу изучения процесса покупательского выбора, приложимую к принятию решений как индивидуальным, так и организационным покупателем.

4.1. ПОКУПАТЕЛЬ КАК АКТИВНОЕ ЛИЦО, ПРИНИМАЮЩЕЕ РЕШЕНИЕ

С позиций маркетинга поведение при совершении покупки охватывает все виды деятельности, предшествующей, сопровождающей решение о закупке и следующей за ним. Как индивид, так и организация принимают активное участие в принятии решений с тем, чтобы осуществлять осознанный выбор. Поведение при совершении покупки предложено рассматривать как процесс решения проблемы (Howard and Sheth, 1969). В связи с этим все возможные шаги, которые могли бы иметь отношение к разрешению проблемы, включаются в процесс закупки. Они группируются в пять следующих стадий:

— осознание проблемы,

— поиск информации,

— оценка альтернатив,

— решение о покупке,

— поведение после совершения покупки.

Данный подход предполагает, что активный покупатель диаметрально противоположен покупателю пассивному, руководствующемуся подсознанием и абсолютно беззащитному перед лицом торговой деятельности фирм и рекламных агентств. Тем не менее, сложность процесса принятия решений меняется в зависимости от вида решений о закупке и риска, сопряженного с выбором.

4.1.1. Важность воспринимаемого риска

Не всякое решение о закупке требует систематического поиска информации. Сложность подхода к решению проблемы зависит от важности воспринимаемого риска, связанного с покупкой, иными словами, от неопределенности в отношении спектра последствий сделанного выбора. Существует четыре вида риска, или нежелательных следствий, воспринимаемых обычно покупателями (Ваиег, 1960).

— **Финансовая потеря,** когда товар негоден и необходима замена или ремонт за счет покупателя.

— **Потеря времени,** потраченного на жалобы, повторные обращения к торговцу, ремонт и т.д.

— **Физический риск,** обусловленный потреблением или использованием товаров, потенциально вредных для здоровья или окружающей среды.

— **Психологический риск** в тех случаях, когда неудачная покупка приводит либо к утрате престижа, либо создает общую неудовлетворенность.

Исследование рынка показывает, что покупатели разрабатывают стратегии и методы уменьшения риска, позволяющие им действовать с относительной уверенностью и легкостью в тех ситуациях, когда информация недостаточна, а последствия действий не подлежат расчету (Ваиег, 1960, p. 120).

Для уменьшения воспринимаемого риска до принятия решения по закупке покупатель может использовать самые различные виды информации, такие как персональные источники (семья, соседи, друзья), коммерческие источники (реклама, торговый персонал, каталоги), публичные источники (сравнительные испытания, официальные публикации) и экспериментальные источники (товарный арбитраж, инспекция). Чем выше воспринимаемый риск, тем более обширным должен быть информационный поиск.

Подходы к решению проблемы

Ховард и Шет (Howard and Sheth, 1969) различают три типа подходов к решению проблемы: поведение, основанное на рутинной реакции, поведение, предполагающее ограниченное и расширенное решение проблемы.

— **Расширенное решение проблемы** применяют тогда, когда высоки ценность информации и/или воспринимаемый риск. Например, это имеет место в тех случаях, когда покупатель сталкивается с незнакомыми марками в незнакомом классе товаров. Критерии выбора, на базе которых производится оценка альтернатив, будут нечеткими или могут отсутствовать вообще, так что для их уточнения может потребоваться интенсивный поиск информации.

— **Ограниченное решение проблемы** применимо в той ситуации, когда покупатель имеет дело с новой, незнакомой маркой в известном классе товаров, как правило, в тех случаях, когда существующие марки не обеспечивают соответствующего уровня удовлетворенности. Критерии выбора уже существуют, что позволяет ограничить объем поиска.

— Наконец, **поведение, основанное на рутинной реакции,** наблюдается в том случае, когда потребитель накопил достаточные опыт и знание и выработал определенные предпочтения в отношении одной или нескольких знакомых марок. Процесс выбора упрощен и повторяется после весьма непродолжительного информационного поиска или вовсе без такового. В подобной ситуации низкой вовлеченности стоит ожидать значительной инерции потребителя и/или верности выбранной марке.

Отметим, что поведение, основанное на рутинной реакции, наблюдают также в связи с совершением недорогих частых закупок товаров, как знакомых, так и незнакомых покупателю. Наилучшим источником информации для подобной категории товаров является их покупка, так как цена эксперимента невысока. Если покупка удовлетворения не обеспечивает, то в следующий раз покупатель не осуществит повторной закупки данной марки. Если цена ошибки мала, поиск информации не оправдан.

Вовлеченность покупателя

В последнее время в литературе по маркетингу уделяется немалое внимание концепции вовлеченности потребителя. Вовлеченность можно определить как

«состояние энергии (активация), переживаемое человеком по поводу деятельности, связанной с потреблением» (Wilkie, 1990, p. 220). Таким образом, вовлеченность предполагает особое внимание к акту закупки, воспринимаемой как нечто важное или рискованное. Высокий уровень вовлеченности означает высокий уровень продуманности и сильную эмоциональную реакцию, в то время как низкий уровень вовлеченности наблюдается тогда, когда потребители вкладывают меньше энергии в свои мысли и чувства. Концепция вовлеченности, пересекающаяся с вышеприведенной классификацией разрешения проблемных ситуаций Ховарда и Шета, полезна для анализа поведения потребителя на различных уровнях вовлеченности и для принятия решения по выбору стратегии коммуникации. Мы вернемся к рассмотрению данной концепции в следующей главе.

4.1.2. Рациональный подход к решению проблемы

Поведение покупателя в рамках данной схемы не является ни ошибочным, ни обусловленным средой. Оно рационально, если исходить из принципа ограниченной рациональности, т. е. рациональности в границах индивидуальных познавательных и образовательных возможностей. Отсюда следуют такие косвенные допущения.

— Потребители осуществляют выбор после **предварительного обдумывания,** уровень которого зависит от важности воспринимаемого риска.

— Выбор базируется на **предвидимых данных в будущем,** а не только на краткосрочных наблюдениях.

— На выбор также оказывает влияние **принцип общей недостаточности,** в соответствии с которым поступает индивидуум. У каждого решения есть цена использования представляющейся возможности.

Мы существуем в среде, где имеются ограничения во всем, не только в деньгах и товарах, но также в информации и особенно во времени.

Подобный подход называют **«рациональным подходом к решению проблемы**». Использование термина «рациональный» не противоречит термину «эмоциональный», предполагающему оценочное суждение о качестве выбора. Предпринятые шаги считаются рациональными, коль скоро они являются «последовательными» по отношению к совокупности целей, что бы эти цели собой не представляли.

Так, считается, что индивидуум, придающий значение эффекту статуса и готовый платить большую цену за товар того же качества, но обеспечивающий искомый эффект, действует рационально, так как его поведение последовательно.

Иными словами, если имеет место поиск, критический анализ и обработка информации, ориентированные на достижение поставленной цели, поведение рационально в пределах собранной информации и познавательной способности индивида. Однако это не исключает существования другого, «лучшего» выбора.

Мы используем здесь понятие « последовательность», столь милое экономистам, в совершенно ином ключе. Потребитель относительно собственной совокупности аксиом, но не той совокупности аксиом, которая определена априори, безотносительно к конкретной ситуации или структуре предпочтений. Рациональное поведение не исключает поведения импульсивного, если последнему следуют преднамеренно, как ради простой радости от импульсивного действия, так и ради возбуждения от встречи с непредвиденными последствиями.

В данном случае рациональность не предполагает ничего большего, чем следование систематически определенному методу. Ее можно определить как последовательное использование ряда принципов, образующих базу для выбора. Если выбор осуществляется спонтанно, то поведение становится

непредсказуемым, ошибочным, а анализ невозможен. Маркетинг принимает существование подобного поведения, но считает, что оно не отвечает действительному поведению, наблюдаемому в большинстве реальных ситуаций.

Рассматриваемая концепция последовательности поведения позволят примирить различные дисциплинарные подходы (экономический, психологический, социологический) при изучении поведения покупателя. Объектом интереса маркетинга является человек реальный, личность во всей интереса своей сложности, со своей системой ценностей, описанной в предыдущей главе. На действительный выбор влияет ряд ценностей, но как человек, так и организация могут выйти на не вполне оптимальный уровень функциональной ценности для того, чтобы отдать предпочтение ценности социальной или эпистемической. Подобный вид выбора будет рациональным, поскольку он согласован с персональной системой ценностей применительно к определенной ситуации (условная ценность).

4.1.3. Поведение потребителя в макроэкономической перспективе

Экономисты долгое время считали, что потребитель адаптирует свое поведение па базе факторов, регистрируемых за короткий период, без явного соотнесения со временем. Однако наблюдение поведения, напротив, показывает, что потребление прежде всего является делом привычки, инерции, но также ожидания, предрасположенности и предвидения, охватывающих большой временной горизонт. Иными словами, существует динамика поведения, которую следует принимать во внимание при анализе и прогнозировании развития рынка.

Гипотеза постоянного дохода

Убедительный пример представляет собой перемена взглядов в отношении макроэкономической теории потребления и сбережений, в которой вплоть до окончания второй мировой войны доминировала концепция Кейнса (Keynes). Согласно Кейнсу, общее потребление имеет тенденцию к росту в связи с повышением дохода, но увеличение дохода приводит к меньшему увеличению потребления. Аналогично любое сокращение дохода влечет меньшее сокращение потребления. В экономике, где доход повышается постепенно, средняя склонность к потреблению, т.с. доля дохода, расходуемая на потребление, повышается все в более и более медленном темпе. Логично предположить, что существует тенденция к насыщению. В краткосрочной перспективе эта тенденция, возможно, есть результат пассивного поведения потребителей, придерживающихся устоявшихся привычек в потреблении (Keynes, 1936, p. 96-97). Несмотря на экономический рост, спрос в традиционных секторах застывает на ранее достигнутом уровне потребления, а потребление новых товаров отвергается. Кейнс считал эту функцию потребления верной и в долгосрочной перспективе и сформулировал на этой основе **гипотезу долгосрочной стагнации,** широко признанную в 40-х годах и рекомендующую использование общественных затрат для обеспечения экономического роста.

Эконометрические исследования функции потребления и прежде всего работы Кузнеца (Kuznets, 1946) в США не подтвердили теорию Кейнса и установили, что склонность к потреблению является постоянной во времени. Так как теория общего насыщения оказалась неподтвержденной, некоторые экономисты стали подвергать сомнению основные положения кейнсианской функции потребления. Такие попытки достигли кульминации в **теории постоянного дохода** (Friedman, 1957), рассматривающей поведение потребителя под совершенно иным углом.

Подобно Кейнсу Фридман считает, что уровень потребления связан с уровнем дохода. Однако он устанавливает различие между стабильным и преходящим доходом, с одной стороны, и стабильным и преходящим потреблением - с другой. Фридман полагает, что реальные доход и потребление обладают лишь видимостью

однородности. Их следует поделить на две следующие части:

Реальный доход = Стабильный доход + Преходящий доход

Реальное потребление = Стабильное потребление + Преходящее потребление

Стабильный доход есть доход, который считается нормальным для индивида. Его можно определить следующим образом:

«Стабильный поток дохода, обладающий такой же приведенной стоимостью, как и переменный поток ресурсов, ожидаемый индивидом в рамках собственного горизонта планирования» (цитировано в работе: Planchon, 1974, p. 66).

Можно предположить, что стабильный доход растет постоянно. С другой стороны, преходящий доход обусловлен случайными вариациями в доходе (особые экономические условия, подарки, дивиденды и т.д.). Стабильный доход основан не на данных из прошлого, но на ожидании дохода в течение заданного периода времени. Преходящий доход возникает в краткосрочной перспективе. В долгосрочной же перспективе факторы, которые могли бы способствовать его увеличению, начинают действовать в противоположном направлении, с общим нулевым результатом.

Согласно Фридману, корреляция между доходом и потреблением возможна лишь тогда, когда рост дохода обусловлен ростом стабильного дохода. Если рост происходит благодаря доходу преходящему, то между двумя переменными корреляции нет. Эконометрические исследования во многих странах подтвердили эту гипотезу и продемонстрировали, что потребление увеличивается пропорционально росту стабильного дохода. Следовательно, гипотезу о том, что средняя склонность к потреблению стабильна, можно принять по крайней мере в долгосрочной перспективе.

Например, в тринадцати крупнейших странах ЕЭС чистые индивидуальные сбережения в процентах к чистому располагаемому доходу (BIS 1990, 60th report, p. 36) представляют собой:

1960 - 1974: 8, 6%, 1975 - 1979: 9,8 %, 1980 - 1989: 8,8 %.

Следует отметить, что это параллельное развитие продолжалось, несмотря на изменения роста покупательной способности, так как до 1973 года доход и потребление росли со скоростью 5-6% в год, а с 1974 года скорость роста упала до 3% и даже менее. Однако в 80-е годы во всех промышленно развитых странах наблюдалась тенденция к понижению уровня частных сбережений (BBL, Bulletin Financier, 1989, September- (October).

Потребитель как активное лицо, принимающее решения

Теория о стабильном доходе интересна, с нашей точки зрения, своими гипотезами о поведении потребителя. Она показывает, что краткосрочные отклонения в текущем доходе не влияют на то, каким образом люди распоряжаются своими ресурсами. Действительно, все происходит так, как будто потребители адаптируют свое поведение при потреблении и откладывании сбережений не применительно к сиюминутным рискам, а скорее как функцию личной карьеры, ожидаемых семейных событий (свадеб, рождений, отъезда детей, выхода на пенсию) и того, как они воспринимают ожидаемую эволюцию своей собственности.

«Впервые за время существования неоклассической экономической теории потребитель не изображается более в виде относительно пассивного существа, деятельность которого сводится к выборочному и не соотнесенному со временем компромиссу между возможностями, прежде всего материального выбора, но в качестве человека, рациональность которого предполагает также интеграцию временных решений, основанных на ожидании будущих событий. Потребитель полностью берет на себя роль экономического

агента, способного к рациональному выбору и компромиссу, уходящему за узкую сферу чисто рыночного или монетарного выбора» (Lepage, 1982, p. 150).

Стоит подчеркнуть совпадение точек зрения теоретиков бихейвиоризма при анализе процесса индивидуальных покупок, с одной стороны, и макроэкономического анализа агрегативного потребления - с другой. Оба подхода приводят к одному взгляду на потребителя: это **активный агент, принимающий решения** на базе предварительного обдумывания и предвидения, простирающегося на длительную перспективу.

4.2. ПОКУПАТЕЛЬ КАК СОЗИДАТЕЛЬ УДОВЛЕТВОРЕНИЯ

В главе 3 мы показали, что человек использует блага для удовлетворения собственных потребностей и желаний, являющихся выражением его базовой мотивации. Вспомним, что важно не сводить понятие блага или **товара** лишь к физическим предметам. Все, что может обеспечить удовлетворение, может быть названо благом. Это включает в себя людей, идеи, организации, услуги, а не только предметы.

В стремлении к благосостоянию потребитель ведет себя как человек, сталкивающийся с проблемой решения и активно участвующий в ее разрешении. Стратегический маркетинг использует в качестве концептуальной схемы новую экономическую теорию поведения потребителя (Abbott, 1955; Becker, 1965; Lancaster, 1966). Согласно данной потребление есть деятельность, в рамках котоой человек осуществляет выбор благ. как отдельных. так и в комбинации. с целью «создания» услуг. обеспечивающих полезность. С указанной точки зрения блага рассматриваются как **совокупность свойств,** или **атрибутов,** а потребитель - созидатель конечного удовлетворения.

Понятие товара, рассматриваемого как совокупность, или набор атрибутов, является чрезвычайно важным для стратегического маркетинга. Базовые идеи данной модели очень просты, но исключительно плодотворны; они являют собой теоретические основы для сегментации, базирующейся на выгодах (Haley, 1968), и позиционирования» а также для соответствующей товарной политики (Ratchford, 1975).

4.2.1. Концепция мультиатрибутивного товара

В своем поведении при совершении покупки потребитель мотивирован его стремлением к вознаграждающим переживаниям, к удовлетворению. Основной идеей маркетинга является убеждение, что **покупатель осуществляет поиск не товара, но услуги или решения проблемы, которые может обеспечить товар.** Эта простая идея имеет важные следствия для товарной политики. Практический диапазон применения понятия товар-решение станет яснее в свете следующих положений (посылок).

Посылка 1: Выбор потребителя направлен не на товар, но на услугу, которую он ожидает от его использования.

Понятно, что автомобиль покупают не ради него самого, но ради той услуги, или функции, которую он обеспечивает, а именно автономной индивидуальной перевозки. Мы возвращаемся к различию между родовой и производной потребностями, рассмотренному в предыдущей главе; одна не подлежит насыщению, в то время как другая подлежит, прежде всего в связи с технологическим прогрессом. Таким образом, в интересах фирмы при определении своей миссии охарактеризовать свой базовый рынок через родовую потребность или искомую «базовую» функцию, но не через конкретную технологию.

Телекс с рынка исчезает, но потребность в быстрой коммуникации неизменна; в настоящее время ее лучше удовлетворяет факс. Аналогичным образом сегодня те функции, которые не так давно осуществляли лампы и транзисторы, выполняют, причем с большей эффективностью, интегральные схемы.

Таким образом, первая посылка постулирует скорее **рыночную,** чем «товарную» **ориентацию,** связанную с

опасностью близорукости, как мы это видели в первой главе.

Посылка 2: Разные товары могут удовлетворять одну и ту же потребность.

Для удовлетворения определенной потребности или осуществления определенной функции у покупателя обычно существует возможность выбора среди различных товаров.

Например, если востребуемой базовой функцией является отделка внутренних помещений, то существуют по крайней мере четыре альтернативы: обои, краска, настенная ткань, деревянные панели.

Заменяющие товары представляют собой часть базового рынка, хотя временами они создаются в секторах, весьма удаленных технологически. Только анализ возможного использования различных товаров позволяет определить диапазон товаров, которые может приобрести потребитель для осуществления конкретной функции. Поэтому так важно тщательно следить за технологической средой.

Посылка 3: Каждый товар представляет собой совокупность атрибутов, или свойств.

Безотносительно к тому, товар это или услуга, у каждого блага существует базовая функциональная ценность или полезность **- ядерная** услуга, к которой можно добавлять **дополнительные услуги,** создающие вторичную полезность самой разной природы. Подобные свойства могу г включать образ марки, послепродажное обслуживание и т.д., т.е. то, что способствует улучшению или подкреплению ядерной услуга.

Например, основной функцией зубной пасты является удовлетворение потребности в гигиене полости рта, но она может также обусловить и дополнительную полезность, такую как предотвращение кариеса, приятный вкус и т.д. Аналогично конкретная модель автомобиля может обеспечивать гибкость в использовании, чтобы машина служила как профессиональным целям, так и для развлечения.

Указанные дополнительная ценность или **добавленные услуги** могут быть как объективными, так и продуктами восприятия; в последнем случае они являются следствием образа марки или рекламного позиционирования, обеспечивающего эффект статуса или престижа. Определенные группы покупателей могут предпочесть конкретную марку просто потому, что она предлагает ту характеристику, которую они считают важной, особенно в тех случаях, когда различные конкуренты реализуют ядерную функцию одинаково успешно. В ситуации подобного типа именно вторичные характеристики имеют определяющее значение при формировании предпочтений. Фирма, таким образом, может избрать позиционирование относительно того или иного из искомых атрибутов и адресоваться к определенной группе покупателей.

Посылка 4: Один и тот же товар может удовлетворять различные потребности.

Поскольку товар обладает многими различными свойствами, с помощью одного и того же товара можно удовлетворить различные потребности определенных групп покупателей и реализовать таким образом различные базовые функции. Подобное часто наблюдается в отношении промышленных товаров, которые в отличие от товаров потребительских часто располагают целым спектром различных применений. Примерами могут служить нержавеющая сталь, электродвигатели и продукты нефтепереработки. Один и тот же микрокомпьютер может удовлетворять целую гамму потребностей многих групп покупателей: научные вычисления, редактирование текста, видеоигры или управление фирмой в малом бизнесе. Каждой группе потребителей соответствует разная базовая функция. Таким образом, мы имеем столько же различных товарных рынков или сегментов, сколько и функций.

Левитт (Levitt, 1985, p. 85-90) разграничивает понятия родового товара, осязаемого товара, товара с подкреплением и потенциального товара:

— **родовой товар** есть ядерная услуга, обеспечиваемая товаром;

— **осязаемый товар** есть все, что, как правило, сопутствует родовому товару (сроки поставки, сервис, образ);

— **товар с подкреплением -** это дополнительные услуги, предложенные компанией, и то, что обеспечивает товару отличительные свойства в сравнении с конкурентами;

— **потенциальный товар** есть все, что потенциально достижимо для привлечения и удержания клиентуры.

Таким образом, мы вновь сталкиваемся с концепцией товара как совокупности атрибутов.

Стратегия **функциональной сегментации,** или **«сегментации по выгодам»** (Haley, 1968), представляет собой систематический поиск новых совокупностей атрибутов, которые не имеют конкурентного предложения на рынке, но удовлетворяют ожиданиям определенной группы покупателей. Таким образом, стратегия сегментации рынка начинается с определения выгод, которые ищут различные группы покупателей; затем следует разработка концепций товаров, ориентированных на удовлетворение специфических требований или ожиданий целевой группы потенциальных покупателей.

Разработано несколько методов перевода концепции мультиатрибутивного товара в операционную форму. Наиболее популярным является совместный (conjoint) анализ (Green and Wind, 1975), позволяющий измерять частную полезность, которую потенциальный покупатель ассоциирует с каждым свойством (атрибутом). На базе подобной информации фирма может определить ряд свойств, в наибольшей степени соответствующих требованиям каждого сегмента рынка. Эти методы будут детально рассмотрены в главах 5 и 10.

4.2.2. Дилемма « производительность или разнообразие»

Понятие товара как решения проблемы важно для понимания *стратегий* сегментации, приводящих к появлению множества товаров и товарных марок. В промышленно развитой экономике **логика маркетинга** базируется на мощной потребности в новизне и перемене, а также на индивидуализации поведения. В крайнем своем выражении логика маркетинга приводит к появлению товаров столь же разнообразных, как и потребности рынка, и даже к разработке товаров, специально адаптированных к персональным предпочтениям.

Существует, однако, очевидный предел для явления сегментации, обусловленный **логикой производства.** Умножение моделей одного и того же товара для удовлетворения разнообразных потребностей угрожает производительности производственной системы в силу уменьшения экономии на масштабе, имеющей место при массовом производстве. **Дилемма « производительность или разнообразие»** может найти свое разрешение в новых технологиях, таких как гибкие производственные системы, компьютеризованное производство, робототехника или новые концепции товаров (Tarondeau, 1982), открывающие путь к сочетанию этих двух требований эффективного управления. Менеджмент границ между маркетингом, НИОКР и операциями становится определяющим при разрешении проблем подобного типа.

4.2.3. Функция домашнего производства

Понятие товара как решения проблемы подчеркивает тот факт, что предпочтения покупателей непосредственно связаны с тем удовлетворением, которое им обеспечивают блага; общий уровень полезности является производным от этого удовлетворения. Если Uj обозначает функцию полезности покупателя *j,* то можно записать:

$$Uj = Uj\ [\ S1j,\ S2j,\ \ldots\ Sij,\ \ldots\ \ Snj]\ , \qquad (1)$$

где Sij обозначают уровни удовлетворения i. Ранее мы указали, что экономическая теория не объясняет природы этого удовлетворения; с точки зрения экономиста, совершенный выбор лишь обнаруживает это удовлетворение. В предыдущей главе мы обсудили вклад, внесенный в изучение данного вопроса теоретиками человеческой мотивации, обозначив три главных направления мотивации, объясняющие широкий спектр

поведения. Таким образом, с точки зрения маркетинга, функция потребительской полезности характеризует именно удовлетворение, к которому стремится человек. Следовательно, мы имеем:

$$Uj = Uj\ [\text{комфорт, удовольствие, стимуляция}] . \qquad (2)$$

Покупатель будет осуществлять поиск товаров, максимизирующих его функцию полезности. Аналогичным образом при определении товарной политики фирма, чтобы наилучшим образом достичь собственных целей, будет стремиться разработать товары, порождающие варианты удовлетворения, на поиск которых нацелен рынок.

Индивидуальный потребитель стремится к удовлетворению, обеспечиваемому услугами, и, руководствуясь основными мотивационными факторами, принимает активное участие в поиске удовлетворения. Основываясь на этих идеях, теория домашнего производства, заложенная трудами Беккера (Becker, 1965) и Ланкастера (Lancaster, 1966), объясняет поведение покупателя, рассматривая его как некое экономическое лицо, которое само создает конечное удовлетворение, комбинируя время и товары. Уникальность этой теории в том, что при анализе индивидуального выбора время (t) рассматривается как ограниченный ресурс подобно иным факторам, составляющим функцию производства.

Мы показали, что предпочтения исходят из удовлетворения, обеспечивающего общий уровень полезности. Вспомним выражение (1):

$$\mathbf{Uj = Uj\ [\ \mathit{S1j}, S2j, \ldots Sij, \ldots Snj\ ] .}$$

Люди стремятся к удовлетворенности различного типа, и эти типы меняются в зависимости от индивида. Удовлетворение «производит» сам потребитель с помощью комплекса личной производственной активности, т.е. покупательского поведения, предполагающего использование как товаров *(x),* так и личного времени (t). Производительность домашнего производства зависит от личных и ситуационных факторов (E), таких как личная компетентность, познавательные возможности и т.д. Следовательно, функцию домашнего производства Sij, соответствующую определенному удовлетворению Si, к которому стремится индивид *j,* можно записать как

$$Sij = Sij\ [\ x1, x2, \ldots t, E\ ] , \qquad (3)$$

где *x* - благо (товар), *t* - личное время, E - ситуационные факторы.

В данном выражении блага и время - это просто **«исходные материалы»**, т.е. такие же средства производства, как сырье, являющееся частью промышленного товара.

«Таким образом, целью приготовления пищи является достижение гастрономического удовлетворения, а это обусловливает использование пищевых продуктов в различных количествах *(x)* и времени, потраченного на закупки, приготовление, собственно потребление пищи и мытье посуды. Переменные E, например, могут представлять собой искусство повара, присутствие друзей, разделяющих трапезу и повышающих, таким образом, удовлетворенность потребителя, а также возможные перемены в технологии» (Rosa, 1977, p. 164).

Отметим, что в данном примере пища может обеспечить удовлетворенность и иного типа, не только гастрономическую: например, уровень беседы при приеме пищи может обеспечить удовлетворение интеллектуальное. На самом деле, некоторые из участников могут ощутить последнее более остро, чем удовлетворение гастрономическое. Это возвращает нас к мысли о том, что одно и то же благо может удовлетворять различные потребности, а потребители стремятся обрести удовлетворенность различного рода при использовании одного и того же блага.

Согласно теории, потребитель пытается максимизировать функцию полезности в условиях ограничений по

монетарному бюджету и бюджету времени. Ограничение на монетарный бюджет индивида *j* можно записать следующим образом:

$$R = \sum_{ui=1}^{m} p_i x_i \ , \qquad (4)$$

где R - монетарный доход, а *p* - рыночная цена товара i. Это ограничение означает, что общие расходы на закупку товаров *t* не должны превышать общий монетарный доход индивида, складывающийся из заработной платы и/или иных поступлений.

Фактор времени принимается во внимание, поскольку **время - наш самый ограниченный ресурс,** так как расширению не подлежит. Время, таким образом, несвободно в том смысле, что, будучи потраченным на домашнее производство, оно не может быть использовано для других видов активности, связанной с работой или отдыхом. Существует понятие **стоимости альтернативных возможностей.** Когда потребитель тратит свое время на потребление, он жертвует возможностью сделать что-либо иное. Экономисты измеряют стоимость альтернативных возможностей с помощью дохода, утраченного в единицу времени, ушедшего на потребление, т.е. в терминах дохода, который мог бы получить человек на рынке труда с учетом его компетентности.

Обозначим через T общее доступное время (24 часа в сутки). Тогда ограничения на бюджет времени можно записать следующим образом:

$$T = t(w) + \sum_{i=}^{n} t_i \qquad (5)$$

где t(w) - рабочее время вне дома, а t_i - интервалы времени «вне работы», затраченные на отдых и домашнее производство. Общее количество времени, отведенное на каждый из этих видов деятельности, не может превышать общего бюджета времени. Таким образом, потребитель 7 пытается максимизировать следующую функцию полезности:

$$Uj = U_j [S_{1j}(x, t, E), S_{2j}(x, t, E), \ldots S_{nj}(x, t, E)] \qquad (6)$$

при наличии ограничений (4) и (5).

Виды удовлетворенности, включенные в функцию полезности, могут быть весьма разнообразными; они зависят не только от индивидуальной мотивации, но также от той ценности, которую потребитель придает своему времени, и от его умения генерировать искомые виды удовлетворенности. Природа его удовлетворения качественной оценке не подлежит. **Маркетинг плюралистичен** в том смысле, что признает разнообразие вкусов и предпочтений, при единственном условии соблюдения определенных ограничений, наложенных социальной, политической и моральной средой как результат общественного выбора.

Включение фактора времени в функцию домашнего производства облегчает анализ поведения потребителя в обществе изобилия.

« Когда уровень дохода на душу населения повышается относительно доступного количества товаров (за счет повышения производительности труда), ценность времени в сравнении с ценностью этих товаров также увеличивается. Повышение относительной ценности времени ведет затем к эффекту замещения в функции домашнего производства в том смысле, что потребитель заинтересован расходовать свое время более экономично» (Rosa, 1977, p. 165).

Продолжая аналогию с производством, отметим, что для производителя будет рациональным сэкономить более дорогой ресурс и изменить производственный процесс таким образом, чтобы тот же самый конечный товар

можно было получить путем расходования меньшего количества ресурса с более высокой относительной стоимостью. Аналогичным образом, потребитель попытается реализовать свои предпочтения с помощью средств, приводящих к меньшим потерям времени.

«Именно этим объясняется спрос на более быстрые средства передвижения в богатых странах. Многочисленные сервисные службы помогают сберечь время: налоговые эксперты, врачи, профессора, владельцы гаражей, кулинарные справочники, замороженная пища, пылесосы и телевидение. В общем плане с уменьшением цены товаров относительно времени современный потребитель использует больше товаров в единицу времени» (Rosa, 1977, p. 166).

В противовес иногда высказываемому мнению эта тенденция к аккумуляции предметов не является неизбежной, так как речь идет об индивидуальном выборе и возможны иные формы потребления. Крайним случаем является индивид, избравший жизнь в состоянии атараксии, т.е. предметов не использующий и посвящающий себя размышлению и медитации; функция домашнего производства в этом случае будет зависеть лишь от фактора обстоятельств (E) и фактора времени (0.

Таким образом предложенная концептуальная схема вполне универсальна и представляет собой **обоснование теории индивидуального** выбора, которая позволяет объяснить широкий спектр поведения, от ярко выраженного материализма до крайней умеренности. Наблюдаемые различия в поведении людей просто отражают различия в мотивации и в мерках персональных ценностей. В завершение данного раздела процитируем Эббота:

«Люди желают обрести вознаграждающие переживания. Что считать вознаграждением - вопрос индивидуального решения; оно меняется в зависимости от вкусов, стандартов, верований и целей, и эти изменения сильно зависят от личности индивида и культурной среды. В этом состоит основа теории выбора, достаточно широкой, чтобы охватить как азиатскую, так и европейскую культуры, а также циников, гуляк, религиозных фанатиков, тупиц и интеллектуальных гигантов» (Abbott, 1955, p. 41).

Потребитель рассматривается как лицо, обладающее собственными целями и собственной шкалой ценностей, но это не означает, что на него не оказывает влияния культурная, социальная и политическая среда.

4.3. МОДЕЛИРОВАНИЕ КОНЦЕПЦИИ МУЛЬТИАТРИБУТИВНОГО ТОВАРА

Как было показано выше, с точки зрения покупателя, товар или марку можно определить как « совокупность атрибутов», обеспечивающую покупателю не только «ядерную услугу», специфичную для данного класса товаров, но и ряд вторичных качеств или полезностей, которые могут быть необходимыми или добавленными. Указанные дополнительные услуги способствуют дифференциации марок и могут оказывать определяющее влияние на предпочтения покупателей. Мы приступаем к рассмотрению различных элементов данной совокупности атрибутов и завершим его формальной моделью этого понятия.

4.3.1. Ядерная услуга

Ядерная услуга, обеспечиваемая маркой, соответствует **функциональной полезности данного класса товаров;** она представляет собой базовую, или родовую, выгоду, обеспечиваемую каждой маркой в данной товарной категории.

Ядерной услугой для компрессора является производство сжатого воздуха; для зубной пасты - гигиена полости рта; для часов - измерение времени; для компании в области авиаперевозок - перемещение из Парижа в Нью-Йорк; для обоев - украшение интерьера и т.д.

Как было отмечено выше, ядерная услуга определяет базовый рынок, к которому обращается фирма, в родовых

терминах путем ответа на вопрос: «Каким бизнесом мы занимаемся?». При этом нужно учесть следующее.

— Покупатель стремится обрести совсем не товар, но ядерную услугу, которую тот обеспечивает.
— Покупатель может обрести одну и ту же ядерную услугу с помощью технологически различных товаров.
— Технологии подвижны и подвержены глубоким и быстрым переменам, в то время как потребности, которые удовлетворяет ядерная услуга, остаются стабильными.

Левитт (Levitt, 1960) отмечает, что, для того чтобы избежать риска близорукости, в интересах фирмы определить свой **базовый рынок** в терминах ядерной услуги, но не относительно определенной технологии. Это позволяет идентифицировать альтернативные решения, которые потребитель может принять во внимание, сталкиваясь с проблемой выбора.

Все марки на одном и том же базовом рынке обеспечивают для покупателя одну и ту же ядерную услугу практически однородным путем с учетом того, что конкуренция и скорость распространения технического прогресса нивелируют различия в технологических подходах. Следовательно, для значительного числа рынков сама по себе ядерная услуга более не является фактором, определяющим выбор покупателя. Решающим фактором становится то, каким образом ядерная услуга реализуется или предоставляется.

4.3.2. Периферийные услуги

Помимо основной функциональной полезности, марка обеспечивает целый ряд дополнительных **полезностей,** или **периферийных услуг,** являющихся вторичными в сравнении с ядерной услугой. Они могут оказаться решающими в том случае, когда конкурирующие марки характеризуются сходными параметрами. Такие периферийные услуги могут быть двух видов: « необходимые» и « подкрепляющие».

Необходимые услуги определяются вариантом производства ядерной услуги (комфортностью, экономичностью, отсутствием шума) и всем тем, что обычно сопровождает ядерную услугу (упаковка, поставка, условия платежей, послепродажное обслуживание). «Безмасляные» компрессоры « Атлас-Копко» (Atlas-Copco) производят сжатый воздух, полностью свободный от масляных частиц; принтеры «Эпсон» (Epson) обладают пониженным шумовым эффектом; японские автомобили известны своей надежностью; микрокомпьютеры «Эппл» (Apple) очень «дружественны»; у товаров «Бэнг энд Олуфсен» (Bang and Olufsen) великолепный дизайн; у часов «Суотч» (Swatch) огромное разнообразие конструкций.

Добавленные **услуга** не связаны с ядерной услугой, марка обеспечивает их в качестве дополнительных. Таким образом, они представляют собой важный источник дифференциации.

Компания «Сингапурские Авиалинии» (Singapore Airlines) предлагает бесплатное кино и напитки в экономическом классе; некоторые производители автомобилей включают радиооборудование в основную цену; ряд кредитных карточек обеспечивает преференциальные условия проживания в пятизвездочных отелях и т.д.

Сами периферийные услуги, как необходимые, так и добавленные, представляют атрибуты, **обеспечивающие удовлетворение покупателя.** Указанные атрибуты могут сильно различаться в зависимости от марки, и их можно использовать в качестве критериев выбора. Более того, представляется, что различные покупатели придают различную значимость присутствию определенных атрибутов.

Отметим, что каждая марка обладает по крайней мере одним уникальным свойством (обычно их больше), которым просто является название марки. Глобальное восприятие марки покупателем называют обычно **образом марки («имиджем»).**

4.3.3. Модель мультиатрибутивного товара

Исходя из этих общих соображений мы можем перейти к моделированию концепции марки как совокупности

атрибутов, чтобы придать ей практическую полезность и проверить, в какой степени такой подход к восприятиям покупателей описывает реальную ситуацию и, кроме того, дает нам надежный опережающий индикатор реального покупательского поведения. В табл. 4.1 приведены различные элементы, составляющие модель. Комбинируя эти элементы, можно извлечь меру общей полезности, которую определенный покупатель приписывает определенной марке. Эту общую полезность можно интерпретировать как детерминант вероятности приобретения товара покупателем.

Рассмотрим детально различные элементы, определяющие глобальное восприятие марки или товара индивидом. Последующее обсуждение основано главным образом на теоретических работах Розенберга (Rosenberg, 1956) и Фишбейна (Fishbein, 1967).

Таблица 4.1. Моделирование понятия мультиатрибутивного товара.

<table>
<tr><td rowspan="2">Объективные свойства</td><td rowspan="2">Атрибуты</td><td colspan="2">Оценка атрибутов</td><td rowspan="2">Частные полезности</td><td rowspan="2">Полная полезность</td></tr>
<tr><td>Важность</td><td>Присутствие</td></tr>
<tr><td>... C_{1j} ...
... C_{2i} ...
...
... C_{ni} ...</td><td>A_1
A_2
...
A_n</td><td>W_1
W_2
...
W_n</td><td>X_1
X_2
...
X_n</td><td>u_1
u_2
...
u_n</td><td rowspan="2">U</td></tr>
<tr><td>Реальность</td><td>Набор атрибутов</td><td>Приоритеты</td><td>Восприятия</td><td colspan="2">Ценности</td></tr>
<tr><td>Техническое описание</td><td>Исследование</td><td>Шкала отношений</td><td>Шкала интервалов</td><td colspan="2">Интегративная модель</td></tr>
</table>

Понятие атрибута

Термин «атрибут» обозначает выгоду, которую ищет покупатель»;

именно атрибут «создает» услугу и удовлетворение и как таковой используется в качестве критерия выбора.

Если использовать предыдущие примеры, то это «дизайн» часов, «надежность» автомобиля, « бесшумность» принтера, «эффект статуса» для одежды, «чистота сжатого воздуха» компрессора и т.д.

Как указывалось ранее, покупатель обычно учитывает многие атрибуты. Общая оценка марки базируется на комбинации оценок каждого из атрибутов. Атрибуты могут иметь функциональную природу (мощность, габариты), но также природу эмоциональную или эстетическую. Следует подчеркнуть, что рассмотрению подлежат лишь **релевантные атрибуты.**

Атрибуты, позволяющие отличать марки друг от друга, называются **«детерминирующими» атрибутами.** Атрибут, присутствующий во всех сравниваемых марках, не является детерминирующим (Myers and Alpert, 1976).

Цена всегда является важным, но необязательно детерминирующим критерием, поскольку, например, все марки могут продаваться по той же цене.

С учетом того, что искомая услуга может быть многоаспектной, следует избегать определения атрибутов в слишком обобщенных терминах. Например, атрибут « экономичный» потенциальные покупатели упоминают часто, но как критерий он характеризуется слишком большой неопределенностью и может на самом деле

предполагать комбинацию других атрибутов.

В примере с автомобилем преимущество в « экономичности» может являться следствием по крайней мере трех микроатрибутов: низкой цены, низких эксплуатационных издержек и низких издержек на обслуживание.

Каждую марку можно оценивать различно, ориентируясь на каждый из микроатрибутов, и поэтому важно рассмотреть их по отдельности.

То же имеет место и в случае атрибута «качество», которое является **макроатрибутом,** охватывающим большое число аспектов. Атрибут является по сути дела дискретной переменной, т.е. он может приобретать различную ценность в соответствии со степенью присутствия атрибута в оцениваемой марке. В таком случае говорят об **уровне атрибута.** Каждая марка характеризуется специфической совокупностью атрибутов, определяемой уровнями, на которых находятся атрибуты.

Объективные характеристики

Данные характеристики предшествуют атрибутам; они представляют собой те технические свойства, которые создают атрибут. Они соответствуют техническим описаниям марки или товара. Для создания одного атрибута требуется, как правило, сочетание нескольких характеристик.

Комфортность автомобиля является следствием многих характеристик: автономной « четырехколесной» подвески, просторности кабины, устройства кресел и т.д. Аналогичным образом «удобство» супермаркета складывается не только из его расположения, но и из легкости доступа, наличия места для парковки, отсутствия очереди у касс и т.д.

При оценивании **объективных характеристик** важно исключить избыточные, учитывая корреляцию некоторых характеристик.

«Мощность» автомобиля зависит от объема двигателя, что в свою очередь сказывается на увеличении веса и габаритов; таким образом, эти характеристики скоррелированы и суждения по одной из них достаточно для оценки других.

В общем случае потенциального покупателя не слишком интересуют объективные характеристики, за исключением тех случаев, когда они способствуют совершенствованию функционирования марки при создании одной из искомых выгод, а также тогда, когда они способствуют повышению надежности ожидаемого функционирования.

Жидкокристаллический экран портативных микрокомпьютеров является технической характеристикой, обеспечивающей потребителю комфортность чтения; присутствие фтора в зубных пастах помогает обеспечить надежное осуществление функции « предотвращения кариеса»; логотип знаменитого модельера достаточен для обеспечения престижа или эффекта статуса, к которому стремятся некоторые группы покупателей.

Знание требований и/или ожиданий покупателя создает важный стимул для исследований и разработок. Их задача - обнаружить технические характеристики, способствующие удовлетворению еще не удовлетворенных ожиданий рынка или улучшению параметров существующих товаров, создавая, таким образом, конкурентное преимущество для марки-нова-тора.

Хороший пример в этом отношении представляет собой «Гор-Текс» (Ooге-Тех). Это микропористая полимерная ткань, используемая при изготовлении, помимо всего прочего, спортивной одежды. Данный материал характеризуется хорошей вентилируемостью и проницаемостью для пота, но непроницаем для дождя и ветра, что создает для потребителя уровень комфорта, более высокий по отношению к другим материалам. В

рекламе марки используется следующая тема: «Водонепроницаемая одежда, которая дышит, как ваша кожа».

Интерфейс между исследованиями и разработками и стратегическим маркетингом жизненно важен именно на стадии разработки концепции товара.

Покупатели оценивают атрибуты или характеристики на основе двух соображений: степени значимости каждого атрибута и степени их воспринимаемого присутствия в оцениваемой марке.

Значимость атрибутов

Атрибуты обладают неодинаковой значимостью в глазах покупателя. С точки зрения человека, **значимость атрибута** отражает ценности и приоритеты, с которыми он связывает выгоды, обеспечиваемые маркой.

Любой разумный человек желает получить большее за меньшее: лучший сервис, лучшие параметры, но в то же время и самую выгодную цену, минимальное время на поиск, полную информацию и т.п. Так как подобные цели, как правило, несовместимы, человек вынужден идти на компромисс и решать, что в каждой конкретной ситуации является для него важнейшим с учетом неполноты доступной ему информации.

Знание фирмой приоритетов различных групп покупателей позволяет ей разработать новые товары, специально предназначенные для удовлетворения этих покупателей.

— Фирма «Бэнг энд Олуфсен» предлагает товары, предназначенные для покупателей, особо чувствительных к эстетике и готовых за это платить.

— «Флуокарил» (Fluocaril), марка зубной пасты, акцентирует предотвращение кариеса и адресуется потребителям, чувствительным к медицинской профилактике.

— «Безмасляные» компрессоры « Атлас-Копко» особенно хороши для тех сфер производства, где чистота сжатого воздуха важна для процесса изготовления (фармацевтика, тонкий текстиль).

— Дизайн часов «Суотч» отвечает вкусам покупателей, любящих следовать последней моде.

Таким образом, знание относительной значимости атрибутов может позволить фирмам разработать **стратегию сегментации.** Целью будет наилучшая адаптация к разнообразию потребностей и стремление избежать ситуации, когда покупатели вынуждены удовлетвориться товарами, средними по отношению к каждому из атрибутов.

Воспринимаемое присутствие атрибута

Покупатель может чувствовать, что определенный атрибут очень важен, но в то же время воспринимать конкретную марку как не обладающую указанным атрибутом в должной мере. Следовательно, к измерению значимости следует добавить измерение представлений о степени присутствия атрибутов.

Человеческое восприятие селективно и относительно. Восприятие **селективно** постольку, поскольку селективно внимание, в связи с тем, что люди стараются отфильтровать входящую информацию; некоторые элементы сохраняются, так как они соответствуют текущей потребности;

другие искажаются, если противоречат устоявшейся схеме; наконец, отдельные элементы отвергаются, так как вносят помехи или просто мешают (Pinson *et* al., 1988). Восприятие **относительно,** так как человеческий опыт и ожидания меняются, в результате чего степень наличия атрибутов воспринимается по-разному.

Итак, люди воспринимают наличие атрибутов в торговых марках. Такое восприятие может быть основано на опыте, собранной информации, мнениях друзей и соседей, рекламе или просто личных впечатлениях. Это на самом деле несущественно. Хотя восприятие может не соответствовать истинной природе марки, оно тем не менее представляет собой компонент образа марки. Указанное восприятие формирует действительность, в

рамках которой оперирует фирма. Исследования рынка показывают, что респонденты способны выразить взгляды на известные им марки и это восприятие измеримо.

Для опознания марки потребитель использует не только ее наименование, но и другие сигналы, такие как упаковка, дизайн, логотип, цветовой код и т.д. Эти внешние видимые сигналы являют собой неразрывное целое с ценностью марки, поскольку используются покупателями для у классификации марок в зависимости от того, что они обещают.

Любая политика систематической имитации видимых характеристик, направленная на максимизацию подобия и имеющая целью убедить покупателей, что совокупность предоставляемых атрибутов и услуг идентична той, что характеризует имитируемую марку, является своего рода интоксикации рынка, неприемлемой, с точки зрения общества, как ложная реклама или подделка. Подобная практика, к которой иногда прибегают товаропроизводители, приводит к рыночным осложнениям и затрудняет осуществление процесса информированного выбора, которого желает покупатель.

4.3.4. Ценность, или частная полезность, атрибута

Ценность атрибута для индивида зависит от сочетания двух факторов, входящих в систему оценки. Этими факторами являются: значимость атрибута и воспринимаемая степень его наличия. Подобная субъективная ценность рассматривается как **частная полезность,** которой обладает каждый атрибут. Данная ценность является произведением воспринимаемой степени присутствия атрибута и его значимости.

Тогда **полная полезность** марки для конкретного покупателя может представлять собой либо сумму, либо произведение частных полезностей, которыми он наделяет атрибут:

$$U = u_1 \{x_1) + u_2 (x_2) + \dots u_i (x_i) + \dots u_n (x_n),$$

где U - полная полезность марки, u_i - частная полезность атрибута i, x_i - воспринимаемый уровень атрибута *i.*

Определение полной полезности подразумевает наличие модели интеграции частных полезностей. Наиболее часто используют компенса**торную и аддитивную** модели:

— компенсаторную, поскольку низкая оценка, приданная одному атрибуту, может быть скомпенсирована высокой оценкой, приданной другому;

— аддитивную, поскольку предполагается, что между атрибутами нет взаимодействия.

В следующей главе мы раскроем возможность использования иных, в том числе **некомпенсаторных** моделей, интегрирующих частные полезности.

4.3.5. Методы измерения полезности мультиатрибутивного товара

Для оценки полной и частной полезности марки возможно использовать две процедуры оценки: «композиционную» и «декомпозиционную».

«Композиционный подход» состоит в формировании значений полной полезности на основе измерений значимости и представлений о детерминирующих атрибутах, полученных исследовательским путем. Используя компенсаторную или некомпенсаторную интеграционную модель для сочетания этих измерений, мы получаем значение полной полезности, синтезирующее индивидуальные оценки частной полезности и раскрывающее, таким образом, индивидуальные предпочтения.

При реализации **«декомпозиционного подхода»** респонденты реагируют на ряд концепций товара, описанных, как правило, техническими характеристиками. Собираемая у респондентов информация сводится к ранжированию предпочтений в отношении предложенных концепций. Следующей аналитической задачей становится формулирование частной полезности для каждой характеристики. Используя рейтинги различных

совокупностей атрибутов, можно выявить частные полезности, лежащие в их основе, а затем воссоздать структуру глобальных предпочтений респондента.

Согласно данному подходу, непосредственно оценивают частные полезности, представляющие собой комбинацию значимости и воспринимаемого присутствия, которые нельзя идентифицировать по отдельности. Таким образом, высокий уровень полезности может явиться следствием либо высокого уровня значимости и низкого уровня воспринимаемого присутствия, либо низкого уровня значимости, скомпенсированного высоким уровнем воспринимаемого присутствия. Существует много вариантов оценки. Наиболее известный и надежный способ - эконометрическая оценка на основе бинарных переменных (0, 1). В следующей главе мы обратимся к более детальному рассмотрению этого вопроса.

Оценка функций полезности позволяет спрогнозировать индивидуальный выбор, когда потребитель имеет дело с разными марками или различными совокупностями атрибутов. Безотносительно к избранному подходу важно подчеркнуть тот факт, что предпочтения покупателя можно наблюдать и измерять, а соответствующие тесты показали состоятельность их прогностической силы Wittink and Walsh, 1988).

4.4. ПОКУПАТЕЛЬ И ПОТРЕБНОСТЬ В ИНФОРМАЦИИ

Теория домашнего производства предполагает, что потребитель покупает не товар, а ряд атрибутов, обеспечивающих удовлетворение, и, более того, он активно участвует в создании искомых выгод. Однако ему необходимо быть в курсе наличия существующих возможностей решения своей проблемы. Тем не менее благодаря постоянному увеличению числа доступных на рынке товаров и марок отношение информации, которой обладает средний человек, к общей доступной информации продолжает понижаться. Таким образом, в большинстве случаев потребитель вынужден принимать решения, основанные на неполной информации и ограниченном числе воспринимаемых возможностей.

4.4.1. Понятие осознаваемого множества

Осознаваемое множество есть множество всех альтернатив, которые; может рассматривать потребитель в период покупки (Howard and Sheth, 1969, p. 26). Как показано на рис. 4.1, осознаваемое множество может очень сильно отличаться от полного множества, охватывающего все доступные альтернативы. Размер осознаваемого множества изменяется в зависимости от воспринимаемого риска, связанного с решением о закупке, и в соответствии с индивидуальными познавательными способностями.

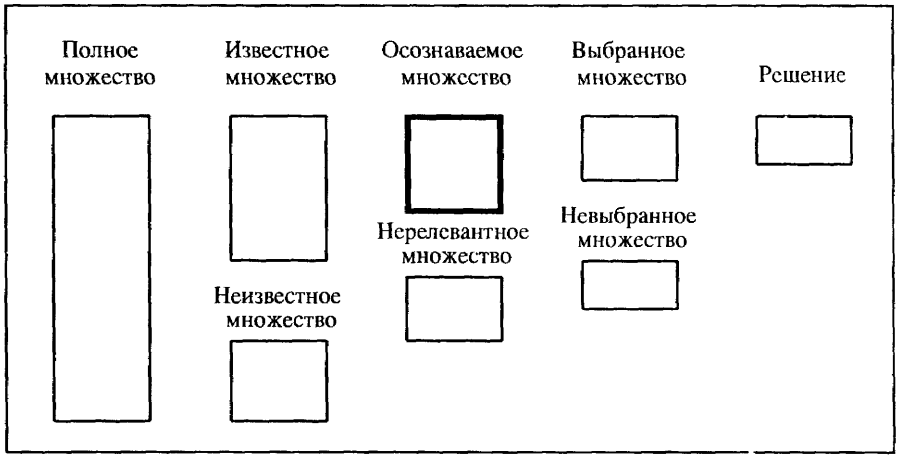


Рис. 4.1. Понятие осознаваемого множества.

Так как выбор потребителя может охватывать лишь ограниченное количество альтернатив, воспринимаемых им

в конкретный момент, очевидно, что структура его предпочтений с необходимостью меняется, когда его опыт обогащается неизвестными ранее новыми характеристиками и возможностями выбора. Однако данное расширенное восприятие товаров и их отличительных особенностей не проявляется вдруг; оно требует проведения некоего исследования, занимающего некоторое время и предполагающего некоторые информационные издержки. В данном разделе мы рассмотрим те виды информации, в которых нуждается потребитель, и то, каким образом он использует информацию из рекламных сообщений.

4.4.2. Информационные издержки

Человек, сталкивающийся с проблемой выбора, предпринимает поиск информации главным образом для снижения неопределенности в отношении доступных альтернатив, их относительной ценности и условий покупки. Различные издержки, обусловленные информационным поиском, можно разделить на три категории (Levy-Garboua, 1976).

— **Издержки на просмотр,** обусловленные изучением различных рынков и определением спектра возможностей (включая заменяющие товары), которые покупатель может включить в свое мысленное множество.

— **Издержки на восприятие,** связанные с определением релевантных характеристик товаров, включенных в выбранное множество, а также условий обмена (место покупки, цена, гарантии).

— **Издержки на оценку,** позволяющие оценить, какова степень присутствия искомых атрибутов и насколько аутентичны рыночные сигналы в отношении качества товаров.

Указанные издержки существуют главным образом в виде временных затрат. Но стоимость времени, измеряемая в рамках стоимости альтернативных возможностей, меняется в зависимости от индивида, а также в соответствии с обстоятельствами. Например, стоимость времени неодинакова в праздничные и в будние дни. Таким образом, увеличение длительности информационного поиска сверх определенного лимита не всегда соответствует интересам потребителя. Степень поисковых усилий будет также меняться в зависимости от степени воспринимаемого риска при совершении решения о покупке.

Экономическая теория информации способствует формализации этой проблемы в ситуации, когда учитывается только возможная финансовая потеря как следствие слишком высокой закупочной цены. Обозначим дополнительную информацию через $\Delta \mathrm{I}$, снижение цены, которого можно добиться с ее помощью, через Δp, объем закупок через q и изменение издержек на получение этой информации через Δc. Новая информация оправданна, если удовлетворяется следующее условие:

$$q \times \frac{\Delta p}{\Delta \mathrm{I}} \geq \Delta c \quad ,$$

иными словами, пока ожидаемый выигрыш выше, чем стоимость обретения информации. Из этого отношения можно вывести следующие положения (Farley, 1964).

— С увеличением размера закупок, как количественно, так и качественно, значимость дополнительной информации также повышается.

— Существует тенденция к меньшей инерционности крупных покупателей в сравнении с мелкими.

— Заинтересованность в информации менее выражена у тех потребителей, которые придают большую ценность своим временным затратам и, следовательно, считают издержки на поиск информации более высокими.

Указанные предположения являются простой интерпретацией логики предельной стоимости, когда потребитель проводит анализ **издержек и преимуществ** и выбирает наиболее подходящее решение. Фарли (Farley, 1964) и Розелиус (Roselius, 1971) наблюдали подобный тип поведения в рамках экспериментального исследования.

Таблица 4.2. Интенсивность поиска информации по категориям товаров.

Источник: Loudon D.L. and Della Bitta A.J. (1984).

Категория товара	Процент покупателей на число посещенных магазинов		
	1 магазин	2 магазина	3 магазина и более
Игрушки	87, 4	61	6, 5
Небольшие бытовые электроприборы	60, 0	16, 0	22, 0
Холодильники	42, 0	16, 0	42, 0
Мебель	22, 8	13, 4	62, 1
Новые автомобили и крупные бытовые электроприборы	49, 0	26, 0	23, 0

Данные, приведенные в табл. 4.2, получены в ходе различных исследований в США. Они описывают количество пунктов розничной торговли, которые посетили потребители прежде, чем осуществили покупку товара определенного типа. Очевидно, что в том случае, когда дело касается недорогих товаров, большинство покупателей удовлетворяется посещением одного магазина; в случае товаров большей ценности число посещаемых точек возрастает (Loudon and Della Bitta, 1984, p. 620).

4.4.3. Источники информации

Стоимость восприятия характеристик меняется в зависимости от природы товаров. Нельсон (Nelson, 1970) проводит разграничение между товарами, обладающими внешними качествами, и товарами с внутренними качествами. Что касается первой категории, то атрибуты товаров можно с легкостью оценить до совершения покупки путем простого осмотра; к таким товарам относятся одежда, мебель и игрушки, в случае которых критерии легко верифицируются при малых затратах. Однако когда речь заходит о товарах, обладающих внутренними качествами, наиболее значимые характеристики проявляются лишь при использовании, после продажи. Примерами такого типа являются книги, лекарства, автомобили и компьютеры. Для таких товаров издержки на восприятие конкретным потребителем могут оказаться очень высокими. Тем не менее он может повысить эффективность изучения путем использования следующих источников информации, обладающих различной степенью надежности.

— Источники информации, в которых **доминирует производитель,** иными словами, реклама, мнения и советы со стороны продавцов и дистрибьюторов, проспекты и брошюры. Преимущество информации такого типа состоит в том, что она бесплатна и легкодоступна. Однако подобная информация страдает неполнотой и характеризуется «смещенностью» в том смысле, что она акцентирует положительные качества товара и затушевывает остальные.

— Персональные источники информации, где **доминирует потребитель, -** это информация из сообщений друзей, соседей, лидеров общественного мнения или то, что в просторечии именуется сплетнями. Информация подобного типа может быть с легкостью адаптирована к потребностям будущего покупателя. Условием ее надежности с очевидностью является личность человека, передающего информацию.

— **Нейтральные** источники информации, такие как статьи в газетах и специализированные обзоры по строительству, меблировке, охоте, аудио- и видеотехнике, автомобилям. Подобные публикации зачастую предоставляют богатую информацию за сравнительно невысокую цену. В данную категорию входят также такие публикации, как официальные отчеты или отчеты специализированных агентств, результаты лабораторных и сравнительных испытаний по требованиям ассоциаций потребителей. Преимущество подобных источников - их объективность, фактическая природа и компетентность приведенных мнений.

Стоит подчеркнуть специфическую роль ассоциаций потребителей. В ситуации, когда восприятие атрибутов

товара - особенно дорогостоящее дело, индивидуальный потребитель заинтересован в объединении с другими потребителями для продолжения тщательного анализа, который оказался бы невозможным для одиночки. Такое объединение потребителей представляет собой силу, противодействующую фирме и имеющую в качестве главной цели уменьшение информационных издержек для потребителя.

Наиболее важный недостаток консьюмеристской информации состоит в том, что сравнительные испытания обычно фокусируются лишь на критериях, определяющих базовую функцию товара, и не принимают в расчет такие вторичные критерии, как эстетика, привлекательность, удобство использования и т.д. Консьюмеристские исследования неявно предполагают, что значение имеет лишь функциональная ценность, но не иные, сопровождающие ее ценности. Подобное суждение игнорирует тот факт, что товары могут обусловливать многообразное удовлетворение, в особенности «наслаждение и стимуляцию» для покупателя.

«Но что сказать о декоративной вазе, украшающей гостиную даже тогда, когда в ней нет цветов? Разве сама ее форма, придающая ей красоту, ничего не добавляет к характеру ее использования? Мысль о том, что эффективность имеет отношение лишь к практическому использованию, но не к эстетике, сама по себе является оценочным суждением» (Abbott, 1955, p. 45).

Несмотря на этот недостаток, использование консьюмеристской информации представляет собой второй по значимости источник для все большего числа потребителей в обществах изобилия, особенно в связи с тем, что стоимость временных затрат постоянно увеличивается, а число слабодифференцированных товаров повышается.

4.4.4. Роль рекламной информации

В 1989 г. общие расходы на рекламу в средствах массовой информации составили в Европе 0, 78% валового национального продукта (ВНП). Таково среднее значение для 16 европейских стран. Очевидно, что это значение меняется от страны к стране, как показано в табл. 4.3. Приведенное среднее значение интенсивности рекламы значительно ниже, чем в США, где оно составляет 1, 41% ВНП.

В целом расходы на рекламу растут вместе с ростом ВНП, и регулярное увеличение расходов предполагает, что реклама для производителя эффективна. Разумеется, фирмы вряд ли пошли бы на такие расходы, если бы это не было выгодным. Следовательно, мы приходим к предположению, что реклама обладает полезностью и для потребителей, так как они так или иначе используют рекламную информацию при принятии решения о покупке.

Разумеется, можно сказать, что реклама стимулирует расход и может заставить людей покупать что угодно. Если бы это было так, то доля рекламы в ВНП была бы значительно больше, так как можно было бы просто больше продавать, больше рекламируя. Фирмы, интенсивно использующие рекламу, прекрасно знают слабость этого аргумента. Эмпирические исследования, призванные измерить степень экономической эффективности рекламы (Lambin, 1976), также противоречат этому аргументу. Более того, тезис о побуждении к расходам противоречит также выводам макроэкономических исследований, показывающим, что склонность к откладыванию сбережений оказалась, в долгосрочной перспективе, весьма стабильным фактором для развитой экономики (David and Scadding, 1974), несмотря на рост интенсивности рекламы.

Таблица 4.3. Расходы на рекламу в процентах от ВНП.

Источник: Waterson M.J. (1992).

Страны	Расходы на рекламу (в % ВНП)	Страны	Расходы на рекламу (в % ВНП)

Испания	1, 89	Австрия	0, 91
Великобритания	1, 29	Франция	0, 76
Дания	1, 57	Швеция	0, 85
Швейцария	1, 08	Греция	0, 78
Финляндия	1, 01	Португалия	0, 75
Нидерланды	0, 98	Бельгия	0, 61
Ирландия	1, 02	Италия	0, 62
Норвегия	0, 77	США	1, 41
Германия	0, 86	Япония	0, 90

Полезность рекламы для потребителя становится очевидной, если рассмотреть цели коммуникации, к которой прибегает производитель, использующий рекламу или любые иные виды коммуникации с рынком, например торговый персонал. Для производителя реклама - фактор производства, такой же, как расходы на сырье или транспорт. Целью ее является информирование потребителей и наделение их сведениями о существовании альтернативных решений их проблемы выбора, решений, представляющих собой различные совокупности атрибутов или отличительных характеристик. Как пояснил Кирцнер (Kirzner, 1973, p. 155), целью рекламы, и торговых издержек вообще, является **производство знания для потребителей с целью создания спроса на товар.**

Нет смысла говорить о спросе на товар, о существовании которого потребители не знают. Производитель не может попросту разработать новый товар, этот товар будет существовать лишь тогда, когда потребители будут извещены о его существовании. Без рекламной информации товар не существует, так же как американский континент не существовал столетиями для людей из восточного полушария просто потому, что его реальность не была известна.

Информация, таким образом, неотделима от самого товара. Но информирования недостаточно, необходима коммуникация. Безотносительно к тому, насколько полна информация, она для потребителя не существует до тех пор, пока он ее не воспринял, понял и запомнил. В этом объяснение того, почему реклама должна быть привлекательной. В той ситуации, когда потребитель имеет дело с разнообразной информацией в условиях постоянной бомбардировки его рекламными сообщениями, меняющимися и зачастую противоречивыми, рекламный агент должен прибегать ко все более и более агрессивным средствам для того, чтобы рекламное сообщение восприняли, поняли и запомнили. Подобные средства могут предполагать апелляцию к воображению, юмору или мечтам, использование лозунгов и образов с сильным психологическим подтекстом или даже просьбу к театральным и спортивным знаменитостям распространить сообщение. Все эти средства, зачастую смущающие наблюдателя, предназначены для того, чтобы сообщение прошло, пробилось через стену общественного безразличия и обеспечило бы, таким образом, большую яркость информации. Кирцнер акцентирует это следующим образом:

«Возможно, дело не столько в том, чтобы эффективная коммуникация обязательно была убедительной, сколько в том, чтобы она привлекала глаз, затрагивала душу и усиливалась постоянным повтором» (Kirzner, 1973, p. 162).

Иными словами, специфические формы рекламной информации не должны завуалировать природу ее задачи, состоящей в уменьшении затрат на восприятие для потребителя.

4.4.5. Ценность рекламной информации

Так как рекламная информация есть источник информации, в которой доминирует производитель, то в глазах потребителя она имеет иную ценность, чем другие источники. По сути дела это **апелляция к продажам,** генерирующая информацию, призванную акцентировать положительные характеристики товара. Однако в том, что касается потребителя, полезность этой информации двойная:

— с одной стороны, ему **становятся известны отличительные свойства, заявленные** изготовителем, и понятно, есть ли соответствие между тем, что товар « обещает», и тем, что ищет потребитель;

— с другой стороны, это помогает ему **сберечь свое время»** так как информация доходит до него непосредственно, не требуя поиска.

Лепаж (Lepage, 1982, p. 53) подчеркивает тот факт, что для потребителя важно, чтобы эффективность адресованного ему рекламного сообщения была выше эффективности, которой он мог бы достичь при поиске той же информации иными средствами, например посещая места продажи. Две указанные услуги рекламы помогают потребителю воспринять возможности выбора и новые потенциальные формы удовлетворения с минимальными издержками.

Тем не менее один вопрос задать необходимо: насколько можно быть уверенным в рекламной информации? Достоверность, которой потребитель наделяет информацию от производителя, значительно различается в зависимости от типа товара. Ранее мы определили различие между товарами с внешними и внутренними качествами (Nelson, 1970).

Для товаров с **внешними качествами** реклама может обеспечить надежность информации для потребителя, так как он знает, что информацию легко проверить до покупки. Как потребитель, так и рекламирующий знают, что для товара такого типа нет пространства для рекламы ложной или вводящей в заблуждение, так как наказание на рынке последует незамедлительно. Те же соображения верны для товаров, которые закупают повторно и за невысокую цену, так как стоимость ошибки при тестовой закупке невелика, можно поверить рекламе и последовать ее совету. Если товар ожиданиям не отвечает, повторно его не купят; наказание следует мгновенно.

Для **товаров с внутренними качествами** все менее очевидно, особенно в случае товаров длительного пользования, имеющих долгую экономическую жизнь, когда возможность обмануть потребителя реальна. Вопрос в том, чтобы знать, отвечает ли производитель в случае ложной рекламы. На самом деле, как поясняет Нельсон, это оружие обоюдоострое. Если известный товар оказывается плохого качества, он становится известен именно этим. Несчастья многих марок, занесенных в «черные списки» ассоциациями потребителей, показывают, насколько сложно возродить доверие потребителей, если для них опыт использования определенной марки был плохим.

Таким образом, роль рекламы для товаров с внутренними качествами сводится к правильной связи марки с ее функцией и созданию таким образом опосредованной информации, например для репутации фирмы. Потребителю интересна информация о том, что определенная фирма занимается рекламой, т.е. осуществляет заявку на одобрение своих товаров рынком. Процитируем Нельсона:

«Минимальное количество непосредственной информации о внутренних свойствах товара в рекламе стимулирует потребителя извлекать из нее любую неявную информацию, которая может быть полезной. Реклама содержит такую неявную информацию. Потребитель может узнать то, что марка рекламирует. Я полагаю, что это полезная информация, которую потребитель получает из действий актеров, дикторов и иных лиц, которым платят за эту работу... Их общая информирующая роль - помимо соотнесения марки с функцией - заключается просто в их существовании. Потребитель верит в то, что чем больше рекламируется марка, тем вероятнее она является наилучшей покупкой. Как следствие, чем больше потребитель сталкивается с рекламой марки, тем скорее он попытается ее опробовать» (Nelson, 1974, p. 732).

Представляется логичным априори предположить, что марка, предлагающая наилучшие гарантии, - это та марка, ради которой сделаны наибольшие инвестиции в рекламу, особенно в тех случаях, когда речь идет о товаре, который закупают многократно, т.е. когда высокая степень доверия критически важна. Данное *поведение, которое* противоречит поговорке «хорошее вино не нуждается в этикетке», является, однако, не единственно возможным поведением потребителя. На практике потребитель использует многие источники информации, если имеет дело с товарами, характеризующимися внутренними качествами (Bucklin, 1965; Newman, 1979). Для товаров такого типа использование консьюмеристской информации наиболее оправданно.

ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ

1. Маркетинг описывает поведение потребителей при закупке как процесс рационального решения проблемы. Чтобы продемонстрировать это положение, опишите, как потребители делают свой выбор в сложных ситуациях с изменяющимися рисками.
2. Сегодня вечером вы приглашаете своего друга (подругу) в ресторан и колеблетесь в выборе между пятью хорошо известными вам ресторанами, соответствующими одной ценовой категории. После короткого размышления сделайте ваш выбор интуитивно и запишите его. Затем, воспользовавшись мультиатрибутивной моделью, проведите сравнение пяти ресторанов и рассчитайте для каждого индекс полной полезности. Проверьте, совпадает ли ресторан, имеющий наибольшую полезность, с рестораном, который вы выбрали. Как бы вы действовали, если бы рассматриваемые вами рестораны относились к разным ценовым категориям?
3. Припомните какой-либо товар длительного пользования (телевизор, фотоаппарат, персональный компьютер и т.п.), который вы приобрели в недавнем прошлом, и попытайтесь восстановить процесс совершения выбора, которому вы следовали, источники информации, к которым вы обращались, и ваш подход к решению этой проблемы.
4. Отыщите в текущей российской прессе два рекламных сообщения, о товаре с внешними и о товаре с внутренними качествами. Сравните содержание этих сообщений, а также количество информации, которое они содержат. Какую цель, по вашему мнению, преследуют эти объявления?
5. Назовите товар (услугу), особенно хорошо известный (известную) вам как пользователю и в отношении которого (которой) вы можете считать себя экспертом. Определите характеристики или атрибуты, которые кажутся вам наиболее важными, и сопоставьте их с атрибутами, которые подчеркиваются в рекламе товаров (услуг) этого типа. Какие советы дали бы вы потенциальному покупателю?

ГЛАВА 5
ПОВЕДЕНЧЕСКАЯ РЕАКЦИЯ ПОКУПАТЕЛЯ

Задача этой главы - проанализировать, как потенциальные осуществляют свой выбор, и рассмотреть, как они реагируют на маркетинговые стимулы, используемые производителями в рамках своей производственной, сбытовой, ценовой и коммуникационной политики. 1 Информация, собранная или полученная покупателями в процессе покупки, помогает им идентифицировать релевантные характеристики товаров и оценивать различные товары и марки товаров в рамках осознаваемого ими множества. В результате этой оценочной фазы покупатели ранжируют свои предпочтения и принимают решение о покупке, которое конкретизируется в акте покупки, если только данная последовательность не будет нарушена извне. Испробовав приобретенные марки товаров, покупатели чувствуют себя удовлетворенными или неудовлетворенными. Это чувство будет определять их поведение после покупки. Процесс формирования предпочтений анализируется исследователями рынка во всей своей полноте, что позволяет фирме более эффективно адаптировать свои предложения к ожиданиям рынка. В этой главе мы дадим обзор основных концепций и методов, используемых для предсказания и измерения реакции рынка.

5.1. УРОВНИ РЕАКЦИИ РЫНКА

Можно выделить различные способы, которыми потенциальные покупатели реагируют на воспринятую информацию и на стимулы со стороны производителей. Под **«реакцией»** здесь понимается **любая умственная или физическая деятельность, вызванная стимулом.** Реакция необязательно проявляется во внешних действиях, но может быть чисто умственной.

Интерес для экономической теории составляет лишь сам акт закупки. а не весь поведенческий процесс, который приводит к ней. Как мы уже видели, с точки зрения экономиста, предпочтения проявляются в поведении и реакция потребителя отождествляется со спросом, выраженным рынком в виде объемов продаж. На самом деле рыночный спрос, определенный таким образом, есть наблюдение « прошлого», или историческое наблюдение, не представляющее большой ценности для лица. принимающего решение. Аналитики рынка рассчитывают **проследить и понять путь, пройденный покупателем,** чтобы воздействовать на него более обоснованно и иметь возможность измерить эффективность маркетинговой деятельности. Поэтому для маркетологи понятие поведенческой реакции намного шире, чем для экономиста.

5.1.1. Иерархическая модель реакции

Различные уровни реакции покупателя можно классифицировать по трем категориям: **познавательная (когнитивная) реакция,** которая связывает усвоенную информацию со знанием, **эмоциональная (аффективная) реакция,** связанная с отношением и с системой оценки, и **поведенческая реакция,** которая описывает действие: не только акт покупки, но и поведение после покупки. Во врезке 5.1 перечислены основные меры, используемые для каждого уровня реакции.

Практиками в области коммуникации часто постулировалось, что эти три уровня реакции образуют цепочку и что отдельный человек и организация последовательно проходят три стадии в следующем порядке: познавательного (узнать - по-английски «learn») - эмоциональную (почувствовать - «feel») - поведенческую (сделать - «do»). В этом случае говорят о **процессе обучения.** Он в основном наблюдается тогда, когда решение о покупке имеет для покупателя большое значение, например в случае высокой чувствительности к марке (Kapterer et Laurent, 1983) или при высоком риске потерь (Bauer, 1960).

- **Познавательная реакция**

Спонтанная известность — известность с поддержкой (квалифицированная) узнавание — отождествление — запоминание — воспринимаемое сходство.

- **Эмоциональная реакция.**

Осознаваемое множество — важность — определенность — оценка — предпочтение (глобальное и выраженное) — намерение.

- **Поведенческая реакция.**

Запрос информации — проверка — покупка — доля рынка — приверженность — удовлетворенность/неудовлетворенность.

Врезка 5.1. Меры реакции покупателей.

Эта модель реакции, которая заранее подразумевает процесс узнавания, или обучения, была первоначально разработана для измерения эффективности рекламы (Lavidge and Steiner, 1961) и затем распространена на процесс принятия новых товаров (Rogers, 1962). Однако она применима не всегда, и Палда (Palda, 1966) обнаружил, что в определенных случаях часть стадий минуется. Более того, гипотеза о процессе обучения подразумевает хорошо продуманный процесс покупки, который наблюдается только тогда, когда покупатель серьезно вовлечен в решение о закупке. Специалисты в области социальной психологии показали также, что

наблюдаются и другие цепочки, например когда имеют место минимальное вовлечение (Krugman, 1965) или познавательный диссонанс (Festinger, 1957).

5.1.2. Матрица вовлеченности Фута, Коуна и Белдинга (ФКБ)

Различные цепочки, образующие процесс реакции, могут быть рассмотрены в более широком контексте (Vaughn, 1986), который учитывает не только степень вовлеченности, но также метод познания реальности: интеллектуальный или эмоциональный (сенсорный).

— **Интеллектуальный метод** познания основан на разуме, логике, рассуждениях, фактических сведениях.

— **Эмоциональный метод** является невербальным, он основан на эмоциях, интуиции, чувствах, переживаниях.

Эти два подхода к реальности не всегда различимы, но часто дополняют друг друга. Для некоторых типов товаров какой-то один из названных методов может доминировать.

Одновременный учет степени вовлеченности и метода познания приводит к матрице по рис. 5.1, в которой можно идентифицировать четыре различные последовательности стадий реакции.

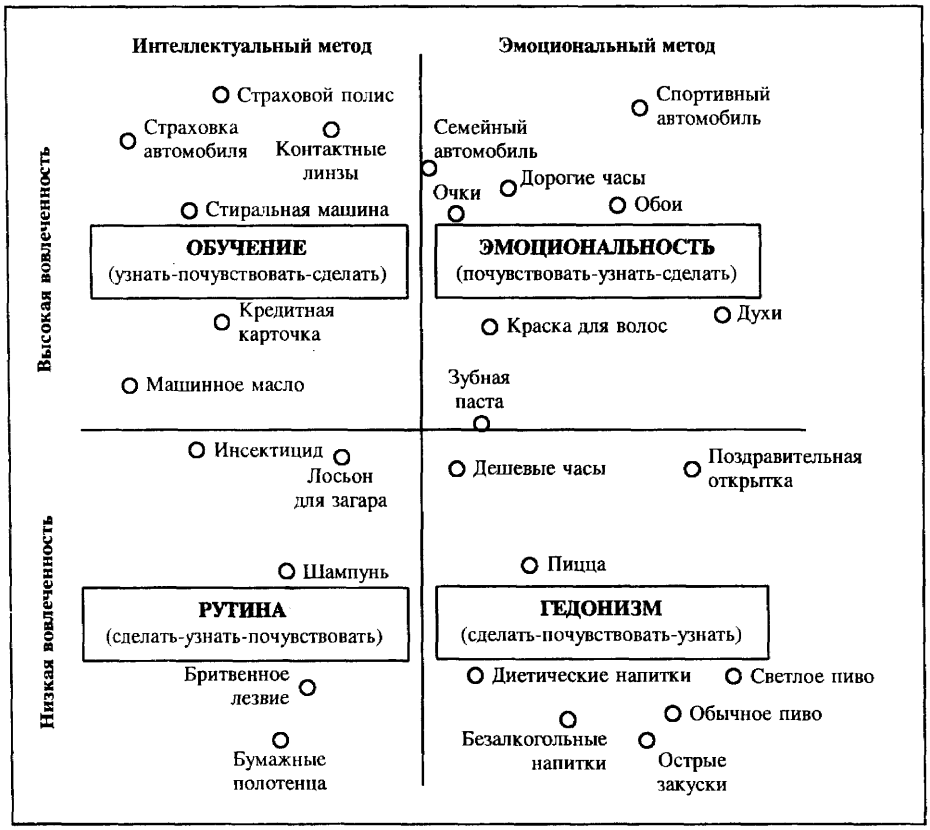


Рис. 5.1. Матрица вовлеченности Фута, Коуна и Белдинга,

Источник: Ratchford B. T. (1987), адаптировано.

Верхний левый квадрант описывает ситуации покупки, когда вовлеченность велика, а метод познания преимущественно интеллектуальный. Такая ситуация соответствует описанной выше последовательности: узнать-почувствовать-сделать.

Этой последовательности следуют при приобретении дорогостоящих товаров (типа автомобилей, страховых полисов), объективные и функциональные характеристики которых имеют важное значение.

Верхний правый квадрант описывает ситуации покупки, когда вовлеченность столь же велика, но в познании действительности преобладает **эмоциональность,** поскольку выбор товаров или марок раскрывает систему

ценностей покупателя. Реализуемая последовательность: почувствовать-узнать-сделать или почувствовать-сделать-узнать.

К этой категории принадлежат такие товары, как косметика, одежда, драгоценности, предметы моды, - все товары, для которых ценна их роль в качестве символов.

В левом нижнем квадранте доминирует интеллектуальный метод, однако вовлеченность мала. Процесс имеет вид: сделать-узнать-почув-ствовать. Здесь находятся рутинные товары с минимальной вовлеченностью, которые оставляют потребителя равнодушным, пока вьшолняют ожидаемую от них базовую функцию.

К данной категории принадлежат такие товары, базовая функция которых проста или банальна: электрические батарейки, изделия из бумаги, моющие средства, спички и т.д.

Наконец, в правом нижнем квадранте слабая вовлеченность сосуществует с сенсорным методом познания. Здесь находятся товары, которые доставляют «маленькие радости» и для которых важна гедо**ническая составляющая.**

Типичными представителями таких товаров являются пиво, шоколад, сигареты, джемы.

Даже если эта гипотеза процесса обучения не является универсальной, модель «узнать-почувствовать-сделать» тем не менее полезна для структурирования информации о поведении при покупке, для идентификации позиционирования марки или фирмы в сознании группы покупателей и, следовательно, для выбора подходящей стратегии. Далее в этой главе будут рассмотрены различные измерители этих трех уровней реакции рынка.

5.2. ИЗМЕРЕНИЕ ПОЗНАВАТЕЛЬНОЙ РЕАКЦИИ

Познавательная реакция связана со знанием, т.е. с совокупностью информации и представлений, имеющейся у отдельного лица или группы, например у центра закупки в организации. Эта информация хранится в памяти и влияет на интерпретацию воздействующих стимулов к закупке. Объем и характер сохраняемой информации варьируют в зависимости от познавательных стилей (Pinson et al., 1988) и от способностей к восприятию. **Восприятие** может быть определено, как

> «...процесс, посредством которого человек отбирает, организует и интерпретирует поступающую информацию».

В общем случае люди будут по-разному воспринимать одну и ту же ситуацию из-за селективности внимания. Восприятие выполняет регулирующую функцию, поскольку оно осуществляет фильтрацию информации. Некоторые элементы информации удерживаются в памяти либо потому, что отвечают потребностям момента, либо потому, что они вызывают удивление: **восприятие селективно.** Другие элементы воспринимаются с деформацией, так как противоречат сложившейся системе представлений применительно к конкретной ситуации: это означает **предвзятость восприятия.** Наконец, некоторые элементы отбрасываются, потому что являются беспокоящими или тревожащими: это **защитное восприятие.**

Проведенное в США исследование обнаружило, в частности, что в противоположность 60% некурящих только 32% курящих читали газетные статьи, указывающие на наличие связи между курением сигарет и развитием рака дыхательных путей.

Очевидно, первая задача производителя - преодолеть сопротивление на уровне восприятия и сделать свою продукцию известной потребителю. Эта первая стадия является условием самого существования рыночного спроса. Обычно выделяют измерители познавательной реакции трех типов: измерение известности, анализ динамики запоминания и анализ восприятия сходства.

5.2.1. Измерение известности

Самый простой уровень познавательной реакции - это осознание существования товара или торговой марки. Известность марки определяется следующим образом:

> «Способность покупателя идентифицировать торговую марку достаточно детально, чтобы ее можно было предложить, идентифицировать и выбрать».

Таким образом, известность устанавливает связь между маркой и категорией товара, к которой она принадлежит. Информацию об уровне известности легко получить опросом потенциальных покупателей об известных им торговых марках в рамках исследуемого класса товаров. Можно выделить три типа известности.

- **«Известность-узнавание»,** когда **марка предшествует потребности и приводит к ней** (я узнаю марку А и понимаю, что испытываю потребность в товаре этого типа). Узнавание есть минимальный уровень известности, который имеет особое значение в месте продажи в мо-мент выбора марки.
- **«Известность-припоминание»** подразумевает, что **потребность предшествует выбору марки и приводит к ней** (я испытываю потребность в товаре этого типа и куплю марку А). Способность припомнить является более жестким критерием.
- **«Приоритетная» известность** относится к марке, которая в тесте на способность припомнить называется первой. Она занимает первостепенное положение в сознании потребителя.

Когда респондент опрашивается о марке, но вопрос не содержит ссылок на какую-либо марку, говорят о **«спонтанной известности».** Если же респондентам предлагается перечень торговых марок в определенной категории товаров и их просят отметить те, о которых они слышали раньше, речь идет об « **известности с поддержкой».** В подобном случае респондентов можно попросить также уточнить уровень знакомства с маркой, используя шкалу с тремя или пятью градациями. Тогда мы имеем дело с измерением « **квалифицированной известности».**

Ответы на эти простые вопросы дают полезную информацию для оценки **«капитала доброй воли»** «(Nerlove and Arrow, 1962; Aaker, 1991), которым обладает торговая марка или фирма. Информация, которую дает анализ известности торговой марки, используется в следующих целях:

- чтобы определить долю марки в сознании покупателей, т.е. долю потенциальных покупателей, называющих определенную торговую марку (или фирму) в качестве первой марки (фирмы), которая приходит в голову в связи с определенной категорией товара;
- чтобы определить количество раз, когда в тесте на спонтанную способность припомнить марка оказывается на первой, второй или третьей позиции; таким образом устанавливается «тройка» наиболее известных марок, которые являются прямыми конкурентами в сознании потенциальных покупателей;
- чтобы сравнить наблюдаемые изменения в тесте сопоставления спонтанной известности и известности с поддержкой; некоторые марки и компании плохо запоминаются; хотя они легко узнаваемы, в тесте на спонтанную способность припомнить они получают необычно низкий балл;
- чтобы сравнить соотношение между показателем известности и долей рынка для каждой марки со средним соотношением для данного рынка: некоторые марки реализуют свою известность лучше, чем другие;
- чтобы построить одномерную шкалу интервалов, основанную на законе сравнительных суждений (Thurstone, 1959); этот метод используется, чтобы не просто ранжировать марки, но и измерить расстояния между ними по шкале известности;
- чтобы сравнить показатели известности (спонтанной и с поддержкой) для различных групп покупателей и тем самым идентифицировать зоны с самой низкой известностью.

Следует помнить, что для фирмы высокий показатель известности -это ключевой актив, на достижение которого требуются годы и который требует значительных и многократных инвестиций в рекламу. Известность торговой марки - ключевой компонент ее ценности, даже если сам по себе он не может обеспечить продажи (о ценности марки см. работу: Aaker, 1991).

Помимо идентификации самой торговой марки, измерения знаний о ней могут дополнительно привести к идентификации некоторых ее характеристик, таких как обычные места продаж, текущий рекламный мотив или уровни цен.

5.2.2. Способность припомнить рекламу

Показатели способности припомнить рекламу обычно используются в качестве промежуточной меры эффективности рекламы. В различных модификациях они используются также для измерения степени принятия новых товаров. Специалистами разработаны различные показатели воздействия, измеряющие процент читателей или наблюдателей, которые после завершения рекламной кампании правильно идентифицируют лежащее в ее основе рекламное объявление или сообщение. Существует большое количество вариантов показателей воздействия. Регулярно используются три следующие меры эффективности печатной рекламы, получаемые из интервью.

— Показатель **замеченности:** процент читателей, которые, если заговорить об изучаемом товаре, говорят, что они ранее видели его рекламу в журнале.

— Показатель **«доказано изложением»:** процент читателей, которые, кроме того, способны правильно описать контрольное сообщение; они, таким образом, подтверждают реальность своей способности припомнить.

— Показатель **«узнавание»:** процент тех, кто узнает сообщение, когда ему его покажут.

Эти показатели воздействия определяются после нескольких демонстраций рекламы и являются кумулятивными. Другой полезный показатель воздействия, названный **«бета-показателем»** (Morgensztern, 1983), или показателем следующего дня, является более информативным измерителем. Он определяется как «процент людей, которые, будучи **первый** раз ознакомлены с новым сообщением, запоминают торговую марку и по крайней мере один из визуальных или текстовых элементов рекламного объявления».

Фирмы, специализирующиеся в подобном анализе, такие как «Дэниел Старч» (Daniel Starch) в США, приводят также «рекламные нормы», показывающие средние баллы для каждой товарной категории за год. Эта информация дает рекламодателям возможность сравнивать воздействие своих рекламных объявлений и объявлений конкурентов (см. табл. 5.1).

Таблица 5.1. Сравнение показателей воздействия информационных средств.

Источник: Carat Belgium (1992).

Рекламное средство	Бета-показатель (в %)		
	Среднее значение	Минимальное наблюдавшееся значение	Максимальное Наблюдавшееся значение
Телереклама (30 с)	**27**	**9**	**70**
Газета (1/4 стр., монохромное)	**35**	**0**	**75**
Газета (1/2 стр., монохромное)	**27**	**3**	**69**
Журнал (цветная страница)	**19**	**6**	**46**

Сравнение показателей воздействия, полученных на большом массиве рекламных объявлений, показывает, что:

— уровень известности марки оказывает значительное влияние на показатели способности припомнить рекламное сообщение; чем больше известность марки, тем сильнее передаваемое ею сообщение воздействует на рынок;

— некоторые категории товаров характеризуются способностью припомнить, превышающей среднее значение;

— способность припомнить, измеренная в терминах баллов «доказано изложением», выше для обеспеченных

социальных слоев;

— разброс получаемых оценок обусловлен такими факторами, как творческий уровень, форматы объявлений, использование цветов и визуализация товара на объявлении (Delta 2000, 1988).

Рассмотренные показатели - лишь промежуточные меры эффективности рекламы и не дают никаких указаний на ее конечную эффективность, которая в идеале должна способствовать совершению продажи.

Эти промежуточные меры тем не менее полезны, поскольку позволяют рекламодателям проверить, действительно ли рекламное сообщение сумело пробить стену безразличия целевой аудитории. Наблюдаемые различия в оценках способности припомнить могут объясняться привлекательностью сообщения, элементом неожиданности, дисгармоничностью и оригинальностью. Сравнение качественных оценок (согласие, правдоподобность, оригинальность) показывает, что потребители воспринимают различия между рекламными объявлениями для разных классов товаров. Эти различия существуют также между марками в рамках того же товарного класса.

5.2.3. Запоминание и забывание рекламного сообщения

Изучение динамики показателей способности припомнить дает определенную информацию об ее эволюции во времени и позволяет определить оптимальное расписание рекламы исходя из целей коммуникации.

Эксперименты в этой области (Morgenstztern, 1983) показали, что доля людей, сохраняющих внушенное впечатление, изменяется во времени по геометрическому закону. Однако темпы снижения способности припомнить сильно варьируют в зависимости от содержания, которое нужно запомнить. Рис. 5.2 иллюстрирует это положение.

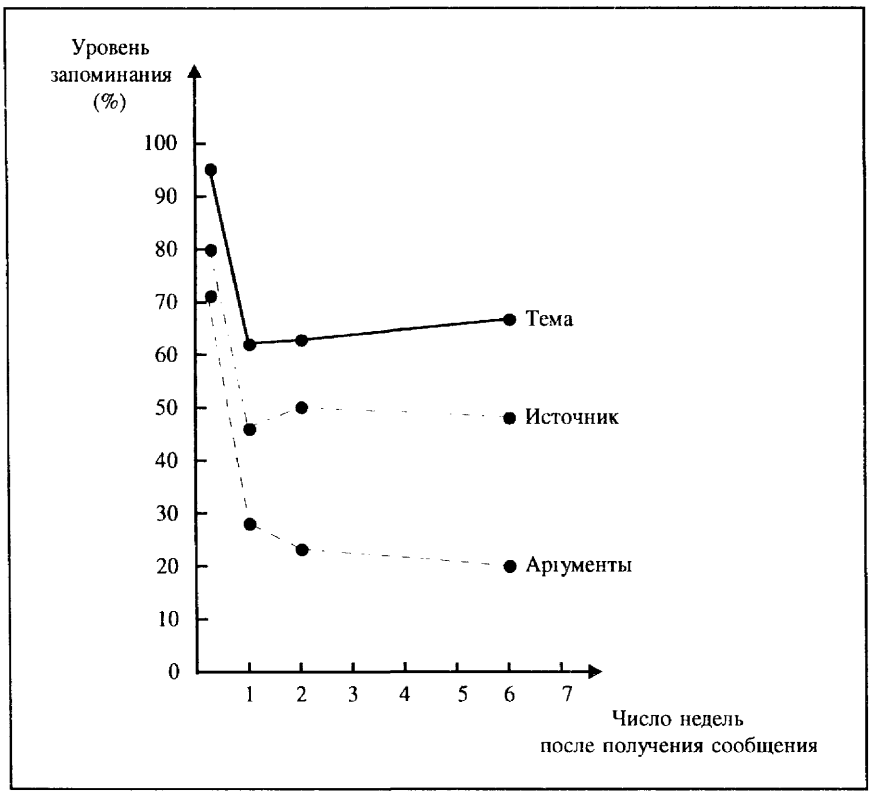


Рис. 5.2. Снижение способности припомнить как функция времени.

Источник: Watts W. A. and McGuire W. J. (1964).

Можно видеть, что способность припомнить тему сообщения резко падает в течение недели (с 95 до 60%), но

затем сохраняется на этом уровне; с другой стороны, способность припомнить использованные аргументы испытывает за первую неделю значительно более резкое падение (с 70 до 28%), а затем продолжает снижаться до уровня примерно 20% на шестой неделе. Потеря значительнее. Аналогичная, но менее крутая зависимость наблюдается для источника сообщения. Поэтому у рекламодателя имеется лишь очень короткий срок для того, чтобы оправдать сделанные им инвестиции в коммуникацию.

Проведены многочисленные эксперименты, в частности Цилске (Zielske, 1958; Zielske and Henry, 1980), которые подчеркнули связь между уровнем способности припомнить и различными графиками рекламы. В исследовании 1958 г. Цилске измерял воздействие на способность припомнить двух рекламных кампаний. В первой из этих кампаний 13 различных рекламных сообщений предъявлялись группе женщин с месячным интервалом **(разнесенное воздействие).** В ходе второй кампании другая группа женщин получила эти же 13 сообщений с недельным интервалом **(интенсивное воздействие).**

Способность припомнить рекламу, согласно данным Цилске, показана на рис. 5.3. Можно сделать следующие выводы.

— После 13 еженедельных ознакомлений (интенсивное воздействие) уровень способности припомнить, зарегистрированной в соответствующей группе, был 63%; в другой группе, подвергнутой разнесенному воздействию, после 13 ежемесячных ознакомлений он составлял только 48%.

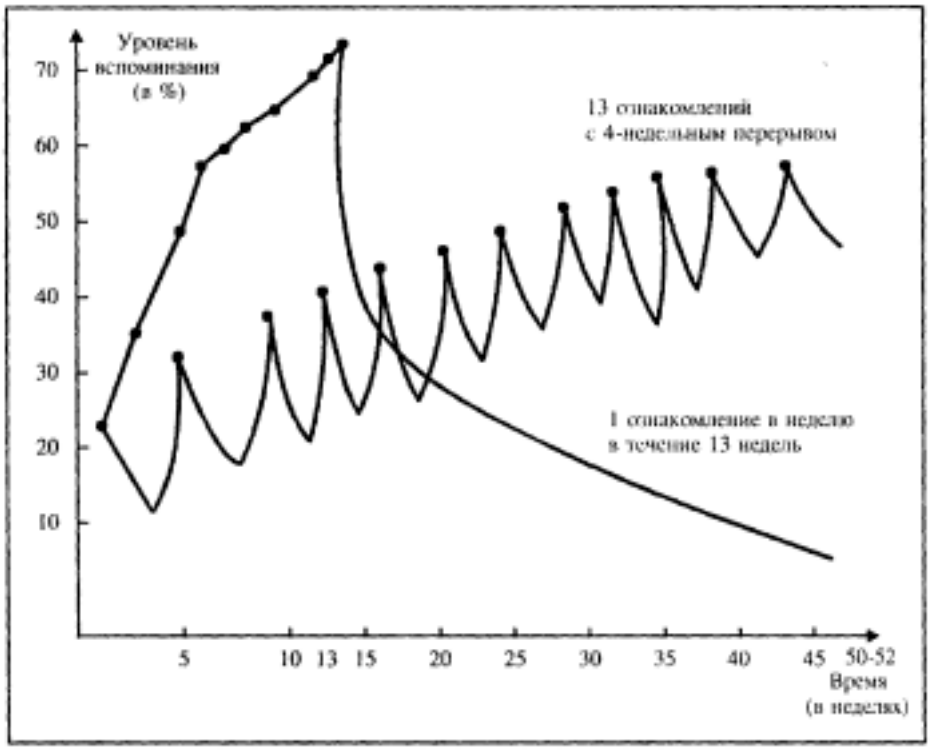


Рис. 5.3. Динамика запоминания.

Источник: ***Zielske H.A. (1958).***

— Однако усредненный по периоду 52 недели процент респондентов, которые могли вспомнить рекламное сообщение, был 29% в случае разнесенного воздействия и только 21% в другой группе.

— в случае еженедельных ознакомлений через четыре недели после завершения кампании уровень способности припомнить снизился на 50%, а через шесть недель на 66%.

— Темп забывания снижается при возрастании числа повторов; после однократного ознакомления с сообщением уровень способности припомнить за три недели падает с 14 до 3% (темп снижения 79%); после

тринадцати ознакомлений этот уровень падает за три недели с 48 до 37%, что соответствует темпу снижения только 23%.

Аналогичные результаты были получены в ходе другого эксперимента, выполненного в 1980 г. (Zeilske and Henry, 1980) с телевизионной рекламой и снова основанного на действиях с одинаковой интенсивностью, но с различным графиком. Механизмы забывания весьма мощны, и утрата запоминания происходит быстро, указывая на необходимость достаточного числа повторений сообщения.

Телевизионная кампания, состоящая из 6 повторений в первой волне и обеспечивающая уровень способности припомнить 60%, не должна прерываться более чем на три месяца, если данный уровень нежелательно опускать ниже 20% (Morgensztern, 1983, p.210).

Здесь речь идет только об усредненных оценках. Реальные оценки будут меняться от кампании к кампании в зависимости от релевантности и творческой ценности рекламных сообщений. Явление быстрого забывания наблюдается и в отношении других средств массовой информации, особенно ежедневной прессы.

Как преодолеть стену индифферентности покупателей, т.е. их защиту восприятия, далеко не очевидно. Однако если этого не произошло, то никакого отношения или поведенческой реакции не возникнет. До тех пор пока рекламная информация не воспринята, понята и закреплена в памяти, она для потенциального покупателя практически не существует. Другими словами, нужно не просто проинформировать покупателя, но установить с ним связь.

5.2.4. Анализ воспринимаемого сходства

Многомерный анализ воспринимаемого интегрального сходства особенно эффективен для описания известных наборов марок Green and Rao, 1972). Он используется для понимания того, как торговая марка позиционирована в сознании потенциальных покупателей по отношению к конкурирующим маркам. Метод осуществляется путем построения карт восприятия, которые дают визуальное представление о воспринимаемом сходстве торговых марок **без каких-либо предварительных** гипотез **относительно причин воспринимаемого сходства или различия.** Именно по этой причине он может рассматриваться как форма познавательной реакции, несмотря на то что информация, получаемая от респондента, неизбежно подразумевает вынесение оценок.

Метод многомерного анализа сходства, более подробно описанный во врезке 5.2, базируется на следующих гипотезах.

— Любой товар или марка (любой объект) воспринимается как комби**нация свойств, или атрибутов,** соответствующих выгодам, которых ищет покупатель.
— Эти свойства служат мысленными **критериями сравнения** марок, входящих в рассматриваемый набор.
— Если каждую из К характеристик геометрически представить осью, т.е. измерением в К-мерном пространстве, каждую марку или объект можно представить точкой в этом пространстве с координатами, соответствующими оценкам объекта по каждой характеристике.

- Репрезентативную выборку респондентов просят проранжировать все возможные пары исследуемых марок по степени их сходства. Таким образом мы получаем треугольную матрицу, элементами которой являются просто порядковые номера, или отношения, используя которые можно упорядочить марки по степени их различия. Для N сравниваемых марок мы будем иметь N(N-1)/2 различных элементов.
- Задачей аналитика является определить конфигурацию точек минимальной размерности, которая наиболее точно соответствует исходному порядку воспринимаемых расстояний между марками. Это геометрическая конфигурация, в которой физические расстояния между точками монотонны (т.е. изменяются в том же порядке) с исходными суждениями о сходстве. Обычно начинают с произвольной конфигурации в N-1 измерениях, для которой измеряют «нарушения» монотонности, т.е. различие между наблюдаемыми и расчетными рангами. Это различие оценивается коэффициентом «напряженности».

- Чтобы улучшить это приближение, применяют эвристический подход. Методом проб и ошибок пытаются перестроить классификацию, чтобы получить лучшее соответствие. Размерность проблемы постепенно сокращают, используя для этого на каждом этапе эвристическую процедуру. В конце концов оставляют конфигурацию желаемой размерности, обеспечивающую наилучшее соответствие исходным данным.
- Когда наилучшая конфигурация идентифицирована, остается интерпретировать оставшиеся размерности, т.е. обнаружить лежащие в их основе макрохарактеристики, используемые респондентами для сравнения марок.

Врезка 5.2. Многомерный анализ сходства. Принципиальные основы метода.

Хорошее описание метода дано в работе: Hair *et* al. 1992. Замечено, что восприятие товаров и торговых марок потенциальными покупателями практически основывается на небольшом числе измерений (два-три). Эти привилегированные размерности называют **«макрохарактеристиками».**

Анализ многоразмерного сходства в конечном итоге приводит к картам восприятия, где каждая марка представлена точкой и расстояние между точками приближенно характеризует степень сходства, воспринимаемую респондентами. Сущность метода иллюстрируется рис. 5.4. Здесь приведен пример карты восприятия применительно к рынку джемов в Бельгии в 1978 г. Анализ, основанный на случайной выборке 400 респондентов, обнаруживает существование двух измерений в воспринимаемом респондентами сходстве.

— Первая размерность (горизонтальная) противопоставляет джемы промышленного и кустарного производства. Марка «Хироу» (Hero) скорее ассоциируется со второй группой, чем с первой. Стоит отметить, что между двумя данными группами товаров существует значительная разница в цене.

— Второе измерение противопоставляет торговые марки дистрибьюторов (Sarma, GB и Delhaize) маркам производителей. Обратите внимание: эти две группы марок имеют более или менее одинаковые ранги по первому измерению. Это указывает на то, что респонденты воспринимают их как схожие в отношении данной характеристики.

Мы имеем, таким образом, наглядное представление воспринимаемого сходства между марками по двум измерениям, которое обобщает восприятие рынка.

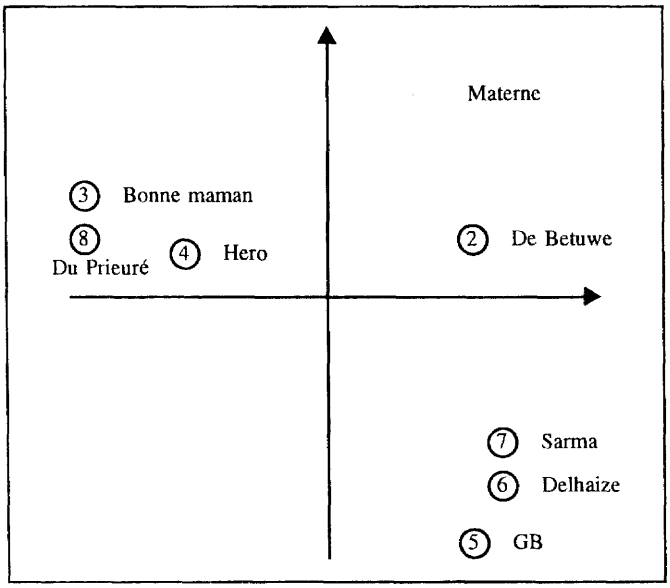


Рис. 5.4. Карта воспринимаемого сходства.

Источник: MDA. Consalting Group (публикуется с разрешения фирмы).

Эти результаты могут показаться тривиальными в том смысле, что не сообщают изготовителю никакой новой информации. Тем не менее они важны, поскольку:

— анализ способствовал идентификации двух измерений, спонтанно используемых потребителями, когда они мысленно сравнивают марки (в данном примере восприятие « промышленные продукты против продуктов кустарного производства» и противопоставление «марки дистрибьюторов против марок изготовителей»);
— анализ позволил выявить структуру рынка в каждой подгруппе, определяя, воспринимаются марки как прямые заменители или нет (в этом отношении интересно позиционирование марки «Хироу»);
— анализ дает каждой фирме возможность сравнить позиционирование, воспринимаемое рынком, с искомым позиционированием для данной марки.

Метод многомерного анализа, однако, имеет свои проблемы, которые следует подчеркнуть.

— Когда количество подлежащих оценке марок становится большим, задание становится для респондентов очень утомительным. При сравнении 7 марок необходимо проранжировать 21 пару марок, что может превысить познавательные способности респондентов.
— Интерпретация осей не всегда очевидна и обычно требует дополнительной информации.

Несмотря на эти трудности, данный метод структурирования рынка имеет следующие **достоинства.**

— Метод сохраняет многомерный характер восприятия рынка.
— Измерения, т.е. критерии сравнения, не устанавливаются «априори».
— На вход подаются простые, не метрические данные о ранжировании, которые в принципе легко получить от респондентов, когда число подлежащих сравнению объектов невелико.

Чтобы многомерный анализ являлся действительно рабочим инструментом, он нуждается в дополнении его атрибутивным подходом, который опирается на последовательные оценки атрибутов различных марок. Здесь мы входим в область измерений эмоциональной реакции.

5.3. ОТНОШЕНИЕ И ИЗМЕРЕНИЕ ЭМОЦИОНАЛЬНОЙ РЕАКЦИИ

Эмоциональная реакция является оценочной. Она больше не базируется только на простом знании. Она включает также чувства, предпочтения, намерения и благоприятные или неблагоприятные суждения о марке или об организации. Аналитики рынка могут воспользоваться несколькими рабочими измерителями эмоциональной реакции.

5.3.1. Рассматриваемое множество

Торговые марки, идентифицированные респондентом для определенной категории товаров, образуют осознаваемое множество марок, о чем упоминалось в главе 4. Рассматриваемое множество - понятие более узкое, потому что оно включает только марки, которые, с точки зрения покупателя, имеют ненулевую вероятность приобретения. Различие весьма существенное: покупатель может очень хорошо знать марку, вовсе не думая о ее приобретении. Чтобы сформировать рассматриваемое множество, необходимо идентифицировать марки, которые покупатель готов рассмотреть в качестве следующей покупки.

Принимается, что в секторе потребительских товаров среднее число известных марок может лежать в интервале от десяти до двадцати в зависимости от класса товаров, тогда как средний размер рассматриваемого множества состоит из трех-пяти марок (Larvis and Wilcox, 1977). Производителю важно знать, какие марки находятся у потенциальных клиентов в приоритетном списке, поскольку они являются его прямыми конкурентами.

5.3.2. Определение отношения

Центральным понятием эмоциональной реакции является **концепция** отношения. Классическое определение отношения дано Оллпортом (Allport, 1935):

«Умственный процесс, посредством которого человек - на основе предыдущего опыта и сохраненной

информации - организует свои восприятия, предположения и чувства касательно определенного объекта и направляет свое будущее поведение».

В этом определении мы находим три уровня, или компоненты реакции рынка, определенной в первом разделе этой главы.

— Отношение основывается на **цепочке данных** об оцениваемом объекте, которые последовательно запоминаются человеком (познавательная компонента).

— Отношение является направленным в том смысле, что оно отражает **оценку** объекта, позитивную или негативную (эмоциональная компонента).

— Отношение динамично и представляет собой **предрасположение к действию;** оно имеет предсказательную ценность как таковое (поведенческая компонента).

Добавим также, что специалисты по социальной психологии (см. Fishbein, 1967) рассматривают отношение как **устойчивое,** хотя способное к перестройке; как **структурированное** в том смысле, что оно имеет внутреннюю логику и основано на оценочных критериях, и считают, что его **интенсивность** может колебаться в широких пределах или находиться в нейтральном состоянии.

Как показали экспериментальные исследования в этой области, несмотря на то что измерения отношения не являются безошибочными, они достаточно хорошо предсказывают реальное поведение. Более конкретно, считаются установленными следующие факты.

— Когда отношение покупателей к марке становится более благоприятным, следует ожидать расширения ее использования, и наоборот, недоброжелательное отношение предвещает сокращение использования.

— Отношение потребителей помогает объяснить доли рынка, принадлежащие различным маркам (Assael and Day, 1968).

— По мере возрастания количества конкурирующих товаров и марок фирма должна прилагать все больше усилий для сохранения и укрепления благоприятного отношения.

Поскольку измерения отношения обычно производятся до принятия решения о покупке, они имеют большое значение для фирм при анализе рынка в плане диагноза, контроля и предсказания.

— **Диагностика:** знание сильных и слабых сторон марки помогает идентификации возможностей и/или угроз по отношению к ней.

— **Контроль:** измерение отношения «до» и «после» оказания воздействия позволяет дать оценку эффективности стратегий, нацеленных на изменение отношения к марке.

— **Предсказание:** знание отношения помогает прогнозировать отклик на новый или модифицированный товар без необходимости опираться на наблюдения « апостериори»,.

С учетом важности этого понятия вопросам измерения уделялось значительное внимание не только в социально-психологических исследованиях (Rosenberg, 1956; Fishbein 1967), но и в исследованиях рынка (Wilkie and Pessemier, 1973).

Модель мультиатрибутивного товара, сформулированная в предыдущей главе, служит концептуальной базой моделирования отношения. Для измерения характеристик мультиатрибутивной модели могут быть использованы два оценочных подхода: «композиционный» и «декомпозиционный».

5.3.3. Измерение отношения на основе композиционного подхода

Напомним вкратце основные идеи мультиатрибутивной модели, элементы которой приведены в табл. 4.1.

— Люди воспринимают марку или товар как набор атрибутов.

— Различные люди могуг придавать атрибутам неодинаковую значимость.

— Люди придерживаются определенных взглядов на степень присутствия атрибутов в каждой оцениваемой марке.

— Люди формируют функцию полезности для каждого атрибута, ассоциируя степень удовлетворенности, или полезность, со степенью присутствия в объекте определенного атрибута.

— Отношение людей структурировано, т.е. основано на хранящейся в их памяти информации.

Наиболее широко используемый вариант мультиатрибутивной модели (Fishbein, 1967; Bass and Tarlarzyck, 1969) может быть записан следующим образом:

$$A_{ij} = \sum_{k=1}^{n} W_{jk}\, x_{ijk} \quad ,$$

где A_{ij} - позиция лица j по отношению к марке i; W_{jk} - относительная важность для лица i атрибута k; x_{ijk} - воспринимаемая лицом *j* степень присутствия атрибута k в марке *i* (балл); *n* - количество учитываемых (детерминирующих) атрибутов.

Речь, следовательно, идет о простой средневзвешенной оценке. Применение этой модели требует в качестве исходной информации балльную оценку степени присутствия каждого атрибута в каждой марке. Такая оценка должна делаться по шкале интервалов. Относительная важность атрибутов, напротив, должна измеряться по шкале отношений. Чтобы получить ее, респондента просят распределить 100 баллов между основными атрибутами пропорционально придаваемой им важности.

Численный пример приведен в табл. 5.2, где пять марок компьютеров типа «лэптоп» оцениваются в соответствии с пятью детерминирующими атрибутами:

— размер: степень громоздкости,

— автономность: время работы без перезарядки,

— производительность: МГц,

— клавиатура: степень удобства,

— экран: качество изображения и размер.

Если потенциальный покупатель оценивает марки по линейно-аддитивному методу, то выбранный компьютер необязательно будет самым компактным или имеющим самый благоприятный для чтения экран, наивысшую мощность, самую удобную клавиатуру и т. д. Однако будет выбран компьютер, который является « интегрально» лучшим для этого покупателя с учетом всех релевантных атрибутов и их относительной важности. Согласно данной модели можно прогнозировать, что предпочтение будет отдано марке *D.*

Таблица 5.2. Пример мультиатрибутивной модели отношения (декомпозиционный подход).

Марка микрокомпьютера	Атрибуты					Баллы	
	Размер	Автономность	Мощность	Клавиатура	Экран	Средние	С коррекцией
A	6	8	9	8	7	7, 50	7, 68
B	7	8	7	8	9	7,6	7,58
C	5	9	9	8	8	7, 55	7, 86
D	7	8	9	7	9	7, 85	7, 95
E	8	8	5	6	7	7, 00	7, 08

F	9	2	5	6	7	5, 80	5, 07
Важность	0,30	0,25	0,20	0,15	0,10	1,00	1,00
Дифференциация[1)]	1,41	2,56	1,97	0,98	0,98	-	-
Характерность[2)]	0,25	0,38	0,23	0,09	0,06	1,00	1,00

1) Дифференциация атрибута оценивается среднеквадратичным отклонением распределения баллов оценок по этому атрибуту.
2) Нормированная характерность атрибута рассчитывается умножением балла важности на балл дифференциации с последующим нормированием этих произведений таким образом, чтобы их сумма равнялась единице.

Рассмотренный пример показывает, что данная модель (модель Фишбейна) является компенсаторной. Это означает, что низкие баллы по одному атрибуту могут компенсироваться высокими баллами по другим. Так, в случае с компьютерами марке А может быть отдано предпочтение, несмотря на ее высокую цену. Данный метод оценки необязательно самый адекватный. Можно, например, представить, что у покупателя имеется абсолютное ограничение в виде предельной цены. В подобной ситуации, когда какой-то критерий доминирует, метод оценки уже не является компенсаторным.

Характерность атрибута

Чтобы эмпирически оценить модель отношения, на первом этапе нужно идентифицировать атрибуты товара, которые группа лиц, составляющая часть целевого сегмента, считает неразрывно присущими товару и которые используются как критерии выбора. Прежде всего очевидно, что потенциальные покупатели совсем не обязательно придают одинаковое значение всем атрибутам. Следует проводить различие между замет**ностью, важностью и характерностью** критериев выбора (Myers and Alpert, 1976).

— **Заметность** означает, что атрибут присутствует в сознании респондента в данный момент.
— **Важность** атрибута отражает систему ценностей индивидуума.
— **Характерность** относится к тем важным атрибутам, на основании которых можно различать оцениваемые объекты.

Если важный атрибут в равной мере представлен во всех конкурирующих марках, то, очевидно, он не позволяет различать марки, т.е. не определяет выбор. Следовательно, измерение характерности должно учитывать не только меру важности, но одновременно и **балл дифференциации,** т.е. меру воспринимаемого различия между марками, причем по каждому из рассматриваемых атрибутов.

Характерность рассчитывается как произведение балльных оценок важности и дифференциации. Оценку дифференциации можно получить, задавая прямой вопрос о воспринимаемом различии между марками по каждому атрибуту, например используя шкалу от 1 (никакой разницы) до 5 (огромная разница). Еще проще, не усложняя задание респонденту, использовать в качестве оценки дифференциации значение дисперсии (или среднеквадратичного отклонения) оценочных баллов.

Именно этот метод применен в примере, представленном в табл. 5.2. Последовательное сравнение полученных средних баллов с оценкой важности и с оценкой характерности может изменить порядок предпочтений.

Несомненный интерес представляет сопоставление конкурирующих марок именно по характерным атрибутам.

Матрица «важность/выраженность»

Покупатель может считать атрибут очень важным, но в то же время воспринимать его как слабо выраженный в марке. В этом случае возникает задача либо усилить присутствие атрибута, либо прибегнуть к помощи коммуникации, чтобы выявить присутствие атрибута.

Противопоставляя важность критериев выбора уровню их воспринимаемого присутствия, можно сформировать матрицу «важность/ выраженность» для каждого атрибута (см. рис. 5.5).

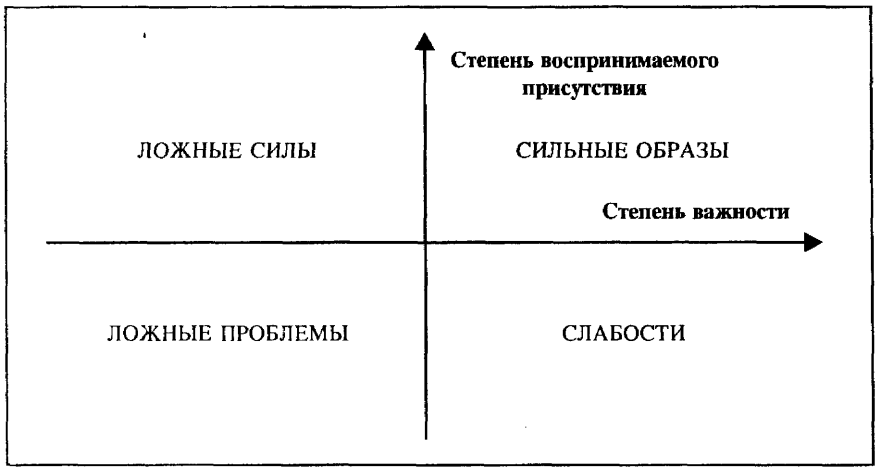


Рис. 5.5. Матрица « важность/выраженность».

С помощью матрицы можно выделить четыре зоны, соответствующие различным проблемам и корректирующим воздействиям для рассматриваемой марки.

— В верхнем правом квадранте расположены важные атрибуты, воспринимаемые как хорошо представленные в марке. Марка имеет **сильный образ** по этим критериям, что должно подчеркиваться при осуществлении коммуникации.

— В нижнем правом квадранте сгруппированы **слабости** марки, т.е. важные атрибуты, которые, однако, воспринимаются как слабо выраженные или отсутствующие в марке.

— В верхнем левом квадранте фигурируют **ложные силы -** атрибуты, которые хорошо представлены, но не важны для покупателя.

— Наконец, в левом нижнем квадранте находятся **ложные проблемы -**слабо выраженные и малозначимые для покупателя критерии.

Анализ этого типа полезен и при измерении степени удовлетворенности/неудовлетворенности покупателей (см. врезку 5.3). Мы вернемся к нему в главе 9, в разделе, посвященном измерению качества.

Карты восприятия, основанные на атрибутах

Последним вопросом, касающимся атрибутов, остается проблема **избыточности.** Говорят, что два атрибута избыточны, когда их значения не различаются. Например, в исследовании рынка крупных грузовиков в качестве важных атрибутов были спонтанно выдвинуты «грузоподъемность» и «мощность двигателя». Ясно, что эти два критерия используются как взаимозаменяемые, причем ни один из них не существует без другого. Если сохраняются два детерминирующих атрибута, но оба они указывают на ту же характеристику, то ситуация эквивалентна выбору только одного атрибута. Аналитику следует составить список детерминирующих, но неизбыточных атрибутов.

Для этой цели используют факторный анализ, например *анализ главных компонент* (АГК). Этот статистический подход организует и обобщает набор данных (в рассматриваемом случае N детерминирующих атрибутов) в сокращенный набор факторов, называемых главными компонентами, или *макрохарактеристиками,* которые независимы друг от друга и наилучшим образом выделяют исследуемый объект (Hair et al., 1992).

- Существует классификация глобальных предпочтений для 9 марок кофе, полученная на выборке из 811 респондентов.
- Затем эти 9 марок оценивались теми же респондентами по 11 микроатрибутам с использованием 5-позиционной шкалы.
- Оценки были обработаны методом анализа главных компонент (АГК); в результате были идентифицированы два макроатрибута, на которые приходится 89,6% общей вариации.
- Координаты 9 марок по этим двум факторным измерениям были введены в качестве причинных факторов глобальных предпочтений в линейную регрессионную модель; получены следующие результаты:

$$\text{Предпочтения} = \underset{}{8{,}6} + \underset{(5{,}1)}{8{,}3}\ \text{Атрибут 1} + \underset{(2{,}9)}{10{,}3}\ \text{Атрибут 2},$$

$$R^2 = 0{,}851, \qquad \text{F-критерий} = 17{,}1\ (2{,}6).$$

- Наблюдаемая зависимость статистически значима, и коэффициенты имеют ожидаемые знаки. Данный результат указывает на то, что выбранные атрибуты адекватно объясняют выраженные глобальные предпочтения.
- Таким образом, с помощью композиционного подхода на базе обобщенной модели Фишбейна получена модель для объяснения предпочтений (Bass and Tarlarzyck, 1969).

Врезка 5.3. Пример моделирования предпочтений при композиционном подходе. Рынок кофе в Бельгии.

Источник: Консалтинговая группа MDA.

Исследования имиджа марок помогают измерить восприятия покупателей и определить рыночные ожидания. Иллюстрирующая это утверждение карта восприятия, которая приведена на рис. 5.6, отражает восприятие марок товаров по уходу за кожей и косметики со стороны выборки женщин-потребителей. Применение анализа главных компонент к 12 рассмотренным атрибутам позволило идентифицировать две «макрохарактеристики», описывающие более 83% суммарной информации.

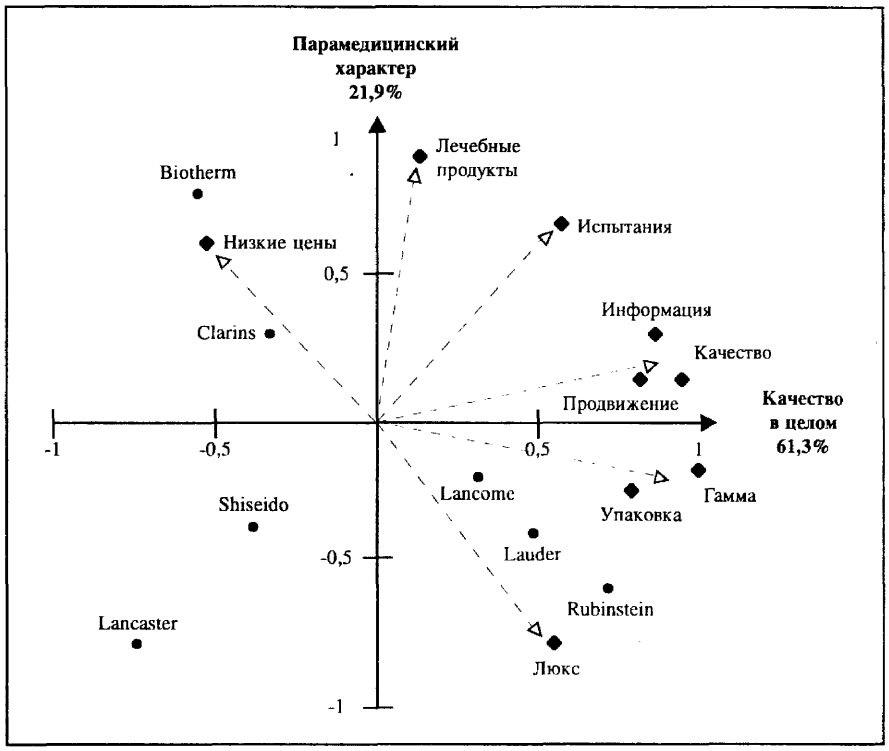


Рис. 5.6. Пример карты восприятия. Рынок товаров по уходу за кожей и косметики.

***Источник: Van Ballenberge** A. (1993).*

Первая ось определяет «качество в целом», как оно воспринимается респондентами, и позволяет сгруппировать следующие атрибуты: «техническое качество», «широта гаммы», «качество упаковки», « информативная этикетка», « привлекательная реклама». Этим атрибутам противостоит атрибут «приемлемая цена». Вторая ось сильно коррелированна с атрибутами «лечебные свойства», « многочисленные испытания в лаборатории», которым противостоит атрибут «эффектная подача». Эта ось, следовательно, отражает парамедицинский характер товаров.

Интерпретация карты восприятия, являющейся результатом анализа главных компонент, производится следующим образом:

— две марки близки на карте восприятия, если они оцениваются одинаковым образом по всем сохраненным для рассмотрения атрибутам;
— два атрибута близки, если они приводят к аналогичным оценкам рассматриваемых марок.

Дизъюнктивная модель

Покупатель решает рассматривать только те марки, которые являются наилучшими по определенным доминирующим атрибутам, независимо от положения по другим атрибутам.

Конъюнктивная модель

Покупатель устанавливает для каждого атрибута приемлемый минимум. Марка отбрасывается, если она не превосходит этот минимум хотя бы по одному атрибуту. Таким образом, здесь нет интегральной оценки, а есть только идентификация одной или нескольких приемлемых марок, между которыми и нужно сделать выбор.

Лексикографическая модель

Покупатель действует последовательно. Сначала он ранжирует атрибуты в порядке их важности. Затем все марки или альтернативы выбора сравниваются по самому важному атрибуту и отбирается марка с самой высокой оценкой. Если имеет место равенство оценок, он переходит ко второму атрибуту и т. д.

Врезка 5.4. Некомпенсаторных модели отношения.

Основные некомпенсаторных модели описаны во врезке 5.4. В действительности часто наблюдается двухэтапная процедура выбора. На первом этапе потенциальный покупатель принимает конъюнктивную модель, которая дает ему возможность исключить товары, которые не соответствуют его минимальным требованиям. На втором этапе находится компенсаторная оценка или производится лексикографическое упорядочение оставшихся товаров.

Стратегии изменения отношения

Знание того, как потребители воспринимают конкурирующие в некотором сегменте товары, имеет важное значение при определении стратегии, которую следует принять, чтобы модифицировать неблагоприятное позиционирование. Могут рассматриваться шесть различных стратегий (Boyd, Ray *Strong* Strong, 1972).

— **Модифицировать товар.** Если марка не соответствует ожиданиям рынка по определенной характеристике, товар может быть модифицирован путем усиления данной характеристики.
— **Модифицировать веса атрибутов.** Убедите рынок в том, что большее значение следует придавать определенной характеристике, той, которую марка демонстрирует в достаточной мере.
— **Модифицировать взгляды на марку.** Рынок может быть плохо информирован и недооценивать некоторые реальные отличительные качества марки. Требуется изменение позиционирования в восприятии.
— **Модифицировать взгляды на конкурирующие марки.** Эту стратегию следует принять, если рынок переоценивает некоторые характеристики конкурентов. Она подразумевает возможность использования сравнительной рекламы.
— **Привлечь внимание к игнорируемым атрибутам.** Эта стратегия обычно предусматривает создание новой

выгоды, которая еще не рассматривалась целевым сегментом.

— **Модифицировать требуемый уровень атрибута.** Возможно, что рынок ожидает уровня качества, который не всегда необходим, по крайней мере в отношении некоторых применений. Фирма может попытаться убедить сегмент в том, что уровень качества, предлагаемый по этому конкретному измерению, является адекватным.

Достоинство мультиатрибутивных моделей состоит в том, что они позволяют лучше понять, на чем основано то или иное отношение соответствующего сегмента. Это в свою очередь облегчает выбор наиболее подходящих стратегий позиционирования и коммуникации.

5.3.4. Измерение отношения на основе декомпозиционного подхода

Композиционный подход переходит от оценивания марок по различным атрибутам к формированию интегральной количественной оценки полезности. Декомпозиционный подход развивается в противоположном направлении и начинает с классификации предпочтений различных товаров или марок, совокупности свойств которых уже определены. Из этой классификации выводятся лежащие в ее основе **частные полезности** для каждой характеристики, что позволяет наилучшим из возможных способов реконструировать порядок предпочтений респондента. Таким образом, для данного покупателя полная полезность марки равна сумме ее частных полезностей.

Согласно этому подходу, частные полезности, которые покупатели присваивают атрибутам, оцениваются непосредственным образом. Эти частные полезности отражают субъективную ценность, ассоциированную с каждым атрибутом; фактически они вытекают из воспринимаемой степени присутствия атрибута и его важности, влияние которых невозможно разделить. Поэтому высокий уровень полезности может быть результатом либо высокой степени важности и низкого уровня воспринимаемого присутствия, либо низкой степени важности, компенсируемой высоким уровнем воспринимаемого присутствия. Табл. 4.1, обсуждавшаяся в предыдущей главе, демонстрирует взаимодополнительность композиционного и декомпозиционного подходов.

Для определения частных полезностей используются различные методы, такие как совместный анализ *(conjoint analysis)* ((Green and Srinivasan, 1978) или анализ компромисса *(trade-off analysis)* (Jonson, 1974). Самым распространенным, наиболее подходящим и в то же время самым простым является регрессионный анализ в двоичных переменных. Этот метод иллюстрируется табл. 5.3 и врезкой 5.5.

5.3.5. Измерение восприятия цены посредством совместного анализа

В рассматриваемом примере задача заключалась в том, чтобы измерить и сравнить чувствительность к цене для четырех марок, конкурирующих в сегменте сигарет из смешанных табаков: «Мальборо», «Барклай», «Кэмел» и «Светлые Галуаз». Марку сигарет можно определить как совокупность следующих семи характеристик: название, количество сигарет в пачке, жесткость пачки, длина сигареты, содержание смол и никотина в каждой сигарете, диаметр сигареты и цена пачки. Четыре исследованные марки различаются только по трем из этих характеристик: марке, содержанию смол *(С)* и никотина (Н), цене; следовательно, только три эти характеристики являются детерминирующими выбор (Herwats, 1986).

Для каждой из этих характеристик рассматривались четыре уровня:

Марка: « Барклай», « Кэмел», « Мальборо» и « Светлые Галуаз». Содержание: (С = 1 мг, Н = 0, 2 мг); (С = 4 мг, Н = 0, 4 мг); (С = мг, Н = 0, 7 мг); (С = 15 мг, Н = 1 мг). Цена: 57, 62, 67, 72 бельгийских франка (Ф).

Таким образом, всего аналитик мог сформировать 64 возможные комбинации этих компонентов (4x4x4). При данном общем количестве комбинаций задача проранжировать или упорядочить их была бы для респондентов

слишком сложной. Использование эффективных планов эксперимента указывает путь для отбора сокращенного числа из 64 воз-можных комбинаций. В данном случае была использована схема латин-ского квадрата 4х4, пренебрегающая взаимодействиями одновременно трех факторов. и респондентов просили проранжировать 16 отобранных комбинаций (см. табл. 5.3).

Таблица 5.3. Пример моделирования предпочтений декомпозиционным методом. Сегмент сигарет из смешанных табаков в Бельгии.

Совокупность свойств	Марка			Цена			Содержание			Оценка (У)
	К	М	Г	62 Ф	67 Ф	72 Ф	4/0,4	9/0,7	15/0,1	
1. 5-57-1/0, 2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	—
2. 5-62-4/0, 4	0	0	0	1	0	0	1	0	0	—
3. 5-67-9/0, 7	0	0	0	0	1	0	0	1	0	—
4. 5-72-15/1, 0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	—
5.10-57-4/0, 4	1	0	0	0	0	0	1	0	0	—
6.10-62-9/0, 7	1	0	0	1	0	0	0	1	0	—
7. 10-67-15/1, 0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	—
8.10-72-1/0, 2	1	0	0	0	0	1	0	0	0	—
9. М-57-9/0, 7	0	1	0	0	0	0	0	1	0	—
10. *М-62*-15/1, 0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	—
11. М-67-1/0, 2	0	1	0	0	1	0	0	0	0	—
12. *М-72-4/0, 4*	0	1	0	0	0	1	0	0	1	—
13. Г-15/1, 0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	—
14. Г-*62-1/0, 2*	0	0	1	1	0	0	0	0	0	—
15. Г-67-1/0, 4	0	0	1	0	1	0	1	0	0	—
16. Г-62-9/0, 7	0	0	1	0	0	1	0	1	0	—

Б= "Барклай», К="Кэмел», М="Мальборо», Г= "Светлые Галуаз» .

Например, совокупность 6 (К-62-9/0,7) сформирована таким образом: марка « Кэмел», по цене 62 Ф, с содержанием смол 9 мг и никотина 0, 7 мг. Респондент 27 поставил ее на 27-е место. Обычно аналитик, чтобы облегчить задания респондентам, использует различные вспомогательные средства (макеты, товарные знаки и т.д.).

Как показано в табл. 5.3, каждая комбинация из k переменных может быть описана набором из k-1 двоичных переменных (0, 1), обозначающих отсутствие или присутствие данного уровня по каждой характеристике. В линейной регрессионной модели эти двоичные переменные используются как переменные, объясняющие предпочтительное ранжирование для каждого респондента.

• **Функция полезности респондента номер 17 (курильщик « Светлых Галуаз»).**

Предпочтение = 8,25 (Барклай, Ц=57, НС=1 и 0,2),
+ 6,0(Мальборо) + 9,5(Галуаз) + 8,5(Кэмел),
(4,8) (7,6) (6,8)
- 2,5(Ц=62) - 3,5(Ц=67) - 5,0(Ц=72),
(2,0) (2,8) (4,0)
- 3,5(НС=4 и 0,4) - 4,0(НС=9 и 0,7) - 4,5(НС=15 и 1,0),
(2,8) (3,2) (3,6)

R^2 = 0,860, F-критерий = 11,3.

• **Функция полезности респондента номер 76 (курильщик "Барклай").**

Предпочтение = 16,0 (Барклай, Ц=57, НС=1 и 0,2),
- 4,0(Мальборо) - 12,0(Галуаз) - 8,0(Кэмел),
(4,6) (13,9) (9,2)
- 0,25(Ц=62) - 1,25(Ц=67) - 1,50(Ц=72),
(0,3) (1,4) (1,7)
- 0,75(НС=4 и 0,4) - 0,75(НС=9 и 0,7) - 1,50(НС=15 и 1,0),
(0,9) (0,9) (1,6)

R^2 = 0,934, F-критерий = 24,6.

Врезка 5.5. Анализ функций полезности двух респондентов.

Во врезке 5.5 приведены результаты, полученные для двух респондентов: курящего « Барклай» и курящего «Светлые Галуаз». Результаты регрессионного анализа в целом статистически значимы в обоих случаях, и большинство регрессионных компонент имеют значимые показатели t-тестов. В данном случае совокупностью сравнения является совокупность номер 1 (см. табл. 5.3), которая имеет следующий состав: марка «Барклай» по самой низкой цене (57 Ф) и при самом низком содержании смол и никотина (1/0, 2). С учетом того, что самая предпочтительная совокупность имеет 16-й ранг, коэффициенты регрессии должны интерпретироваться в терминах рангов, выигранных или потерянных по сравнению с этим рангом.

— **Курящий** «Барклай», очевидно, весьма удовлетворен совокупностью сравнения; любая его модификация оказывает отрицательное воздействие. «Мальборо» (-4) представляет наиболее приемлемую марку, а «Светлые Галуаз» (-12) - наименее приемлемую. Этого покупателя мало заботит цена. Повышение цены на 5 Ф оказывает лишь слабое воздействие (-0, 25); дальнейшее повышение цены вызывает более сильную реакцию, которая в абсолютных единицах остается слабой. Реакция на возрастание содержания смол и никотина также является слабой.

— Поведение **курящего «Светлые Галуаз»** существенно отличается. Кажется, он приветствует смену: от своей обычной марки он с удовольствием обратился к «Кэмел» (+8, 5), а затем к «Мальборо» (+6, 0). По сравнению с другим респондентом его реакция на возрастание цены, как и на изменение в содержании смол и никотина, значительно сильнее.

Аналогичные результаты, полученные на большем числе респондентов, позволяют измерять их предпочтения, сегментацию рынка по отношению к цене, а также оценивать вкусы и формулировать рекомендации для разработки товаров и ценовых стратегий.

5.4. ИЗМЕРЕНИЕ ПОВЕДЕНЧЕСКОЙ РЕАКЦИИ

Простейшей и самой прямой мерой поведенческой реакции являются данные о продажах товара или торговой марки, дополненные анализом доли рынка, удерживаемой в каждом охваченном сегменте. Другие виды информации, например информация о привычных приемах при покупке и поведении после покупки, полезны для интерпретации данных о продажах и формулирования правильного диагноза позиционирования товара.

5.4.1. Анализ привычных приемов при покупке

Цель этого анализа заключается в определении профиля поведения сегмента потребителей при закупке товаров определенной категории. Требуется информация по трем типам поведения: **приобретению, использованию** и **обладанию**. В табл. 5.4 приведены основные элементы искомой информации. Эти элементы изменяются в зависимости от категории товара и должны быть адаптированы к каждой конкретной ситуации.

Таблица 5.4. Размерности анализа поведения при покупке.

Вопросы	Поведение приобретения	Поведение использования	Поведение обладания
Что?	• Привычные марки • Последняя купленная марка	• Тип использования продукта • Товар-заменитель	• Реально сохраненные марки
Сколько?	• Объем одной закупки (формат или число единиц)	• Объем недельного потребления	• Количество сохраненного товара
Как?	• Условия приобретения	• Какова форма использования товара?	• Способ хранения
Где?	• Обычные и случайные места закупки	• Места потребления	• Места хранения
Когда?	• Дата последней закупки • Интервал между закупками	• Обычное время использования	• Период и продолжительность обладания
Кто?	• Кто обычно закупает товар?	• Кто потребляет товар чаще всего?	• Кто хранит товар?

Описание привычных приемов при закупке облегчается использованием следующих базовых вопросов: что, сколько, как, где, когда и кто.

— «Что» дает возможность определить осознаваемое множество марок и идентифицировать возможные заменители.

— **«Сколько»** обеспечивает количественную информацию об объеме покупок, потреблении и создании запасов.

— **«Как»** освещает различные способы покупки (аренда, оплата по частям) и различные применения товара.

— **«Где»** важно для идентификации основных сбытовых сетей, зон потребления и хранения товара.

— **«Когда»** помогает получить знания о ситуационных факторах и возможностях при потреблении, таких как ритм покупки и повторной покупки.

— **«Кто»** имеет целью идентифицировать состав покупающего центра и роль его членов.

Эти вопросы полезны для того, чтобы направлять поиск информации и способствовать созданию системы маркетинговой информации.

Семья как центр закупки

Как уже упоминалось, вопрос о центре закупки и его структуре является основополагающим для индустриального маркетинга. Он также важен и для потребительских товаров, поскольку решения о покупке очень редко принимаются изолированными индивидами. В большинстве случаев они принимаются семьей, которая фактически составляет центр закупки, сравнимый с аналогичным центром в организации.

Знание устойчивых приемов при закупке подразумевает идентификацию соответствующих ролей матери, отца и детей, причем отдельно по категориям товаров и для различных стадий процесса закупки. Эти вопросы важны для работников сферы маркетинга, которые должны адаптировать свой товар, цену и коммуникационную политику к своему реальному **клиенту** (Davis and Rigaux, 1974), особенно в связи с тем, что распределение ролей и влияние мужа и жены имеют тенденцию к изменению, прежде всего вследствие быстрого изменения роли женщины в обществе.

Одна из первых предложенных типологий предлагает четыре распределения ролей (Herbst, 1952):

— автономное решение мужем или женой,

— доминирующее влияние мужа,

— доминирующее влияние жены,

— синкретичное решение, т.е. принимаемое совместно.

Необходимо учитывать и роль детей. Сравнение результатов исследований по распределению ролей применительно к различным категориям товаров показывает, что влияние супругов существенно изменяется в зависимости от типа товара (Davis and Rigaux, 1974).

Прас и Торондо (Pras and Tarondeau, 1981, p. 214) подчеркивают, что цель исследований подобного рода должна состоять в уточнении выбираемых стратегий за счет лучшего понимания поведения целевой группы. Результаты этих исследований можно использовать для:

— правильного отбора респондентов для опроса,

— определения содержания рекламного сообщения,

— отбора соответствующих вспомогательных материалов,

— адаптации концепции товара к потребностям наиболее влиятельного человека,

— выбора самой подходящей сбытовой сети.

Усвоение этой совокупности сведений о привычных приемах при закупке поможет значительно улучшить маркетинговую практику фирмы и благодаря этому повысить интенсивность поведенческой реакции.

5.4.2. Анализ доли рынка

Объемы продаж по фирме или по торговой марке в физическом или стоимостном выражении - самые непосредственные меры поведенческой реакции рынка. Однако анализ продаж может и вводить в заблуждение. поскольку он не раскрывает, как обстоят дела у торговой марки относительно конкурирующих марок, действующих на том же базовом рынке. Рост продаж может быть обусловлен общим улучшением рыночной ситуации и не иметь никакой связи с эффективностью марки. Этот рост может даже маскировать ухудшение в позиционировании марки, например когда ее рост был меньше, чем у ее соперников. Поэтому анализ продаж должен быть дополнен анализом долей рынка, лучше всего в натуральном выражении по каждому охваченному сегменту.

Расчет долей рынка предполагает, что фирма точно определила свой **базовый рынок,** т.е. множество товаров или марок, которые являются для нее конкурирующими. Метод определения базового рынка описан в главе 6.

После того как базовый рынок определен, доля рынка для марки А рассчитывается по простой формуле:

$$\text{Доля марки А} = \frac{\text{Количество проданных изделий А}}{\text{Общий объем продаж на базовом рынке}}$$

Смысл измерения доли рынка состоит в том, чтобы исключить влияние внешних факторов, которые оказывают одинаковое влияние на все конкурирующие марки, и благодаря этому дать возможность более точно и правильно оценить конкурентную силу каждой из них. Котлер (Kotler, 1991, p.711) отмечает, что понятие доли рынка нужно интерпретировать с большой осторожностью, учитывая, в частности, следующие

соображения.

— Оценка доли рынка прямо зависит от выбора базы сравнения, т. е. **базового рынка.** Нужно следить, чтобы эта база была той же самой для всех марок.

— Гипотеза о том, что **внешние** факторы оказывают одинаковое влияни*е* на все марки, не всегда подтверждается. Отдельные марки могут иметь более выгодную или менее выгодную позицию по отношению к некоторым внешним факторам.

— При вводе на рынок **новых** марок доля каждого конкурента обязательно должна упасть даже при отсутствии снижения их эффективности, хотя некоторые марки препятствуют входу нового конкурента лучше, чем другие.

— Иногда доли рынка могут колебаться вследствие действия **или исключительных факторов,** таких как отдельный крупный заказ.

— Иногда падение доли рынка может быть **специально** спровоцировано-фирмой, например при отказе от сбытовой сети или от сегмента рынка.

Независимо от принятого определения базового рынка доля рынка может быть рассчитана различными способами.

— **Доля рынка по объему -** количество проданных изделии, отнесенное к суммарному объему продаж (в штуках) на базовом рынке.

— **Доля рынка в стоимостном выражении** рассчитывается на основе выручки, а не объема продаж в штуках. Долю рынка в стоимостном выражении часто трудно интерпретировать, поскольку изменения доли рынка отражают комбинацию изменений в количестве проданных изделий и цене.

— **Доля обслуживаемого** рынка рассчитывается не относительно всего базового рынка, а относительно продаж в сегментах (сегменте), где работает фирма. Соответственно доля обслуживаемого рынка всегда выше, чем доля рынка в целом.

— **Относительная доля рынка** сопоставляет продажи фирмы с продажами конкурентов. Если фирма удерживает 30% рынка, три ее главных конкурента удерживают соответственно 20, 15 и 10%, а «остальные» 25%, то относительная доля рынка будет равна 43% (30/70). Если эта доля рынка рассчитывается относительно трех главных конкурентов, то она составит 67% (30/45

— **Доля рынка относительно** лидера определяется сравнением с крупным конкурентом. Доля рынка главного конкурента получается делением абсолютной доли рынка этого конкурента на долю его ближайшего соперника (в рассмотренном примере она равна 1, 5: 30/20). Доли других фирм определяются как отношение их абсолютных долей к абсолютной доле лидера (в примере они равны 0, 67, 0, 50 и 0, 33).

При измерении долей рынка согласно этим различным вариантам могут возникнуть определенные трудности. связанные с ограниченной доступностью необходимых данных. Так, измерение доли обслуживаемого рынка подразумевает, что фирма должна оценить суммарный объем продаж в каждом сегменте; аналогично определение относительной доли рынка требует знания объемов продаж для основных конкурентов. Трудность выполнения этих требований меняется от сектора к сектору.

На рынках потребительских товаров необходимые данные доступны через союзы потребителей и дилеров, причем их точность становится все* более высокой благодаря оптическим устройствам считывания товарных кодов. В других областях, где правительственные организации и профессиональные ассоциации не обеспечивают требуемых статистических данных, приобретение или самостоятельное получение информации, необходимой для проведения стратегического анализа, входит в задачи **маркетинговой информационной системы. .**

5.4.3. Анализ динамики доли рынка

В секторе потребительских товаров ассоциации потребителей и дилеры весьма детально информируют об эволюции долей рынка по регионам, сегментам, сбытовым сетям. Эти данные позволяют реализовать более

тонкие методы исследования, особенно в отношении динамики долей рынка. Парфитт и Коллинз (Parfitt and Collins, 1968) показали, как разделить долю рынка на несколько компонент для проведения более глубокого анализа.

— **Уровень проникновения** - это процент покупателей марки *x* от общего числа покупателей, приобретающих товары определенной категории, к которой принадлежит данная марка.

— **Уровень эксклюзивность** определяется как доля, которую покупки марки *x* составляют от всех покупок покупателей этой марки *x,* приходящихся на товарную категорию, к которой отнесена марка *x.* Этот уровень является мерой приверженности. проявляемой к марке x при условии, что у покупателей имеется возможность разнообразить свои покупки и приобретать различные марки в той же категории товаров.

— **Уровень интенсивности** сравнивает среднее количество, закупаемое покупателем марки *x,* со средним количеством, закупаемым в расчете на одного покупателя в данной категории товаров.

Через эти три компоненты можно выразить долю рынка для торговой марки:

Доля рынка = Уровень проникновения * Уровень эксклюзивности * Уровень интенсивности

Обозначим через *c* категорию товаров, к которой принадлежит марка x. Введем также следующие обозначения:

Nx - количество покупателей *x;*

Nc - количество покупателей c;

Qxx - количество *x,* приобретенное покупателями *x*;

Qcx - количество *c,* приобретенное покупателями *x;*

Qcc - количество *c,* приобретенное покупателями c.

Легко проверить, что

$$\frac{Q_{xx}}{Q_{cc}} = \frac{N_x}{N_c} \times \frac{Q_{xx} / N_x}{Q_{cx} / N_x} \times \frac{Q_{cx} / N_x}{Q_{cc} / N_c} .$$

Чтобы выразить долю рынка в стоимостном выражении, следует ввести индекс относительной цены: отношение средней цены марки к средней цене по всем конкурирующим маркам.

Такое определение доли рынка может применяться очень широко. Оно, в частности, позволяет идентифицировать различные причины наблюдаемых изменений доли рынка. Так, возможны следующие объяснения падения доли рынка:

— марка теряет потребителей (снижается уровень проникновения),

— покупатели отводят рассматриваемой марке меньшую долю в общих закупках товара (снижается уровень эксклюзивность),

— покупатели данной марки закупают ее в меньших количествах по сравнению со средними количествами, приобретаемыми покупателями товара (более низкий уровень интенсивности).

Отслеживая эти рыночные индикаторы во времени, аналитик-маркетолог может предложить обоснованные корректирующие меры. Измерение доли рынка может использоваться в двух различных целях: (а) как **индикатор эффективности в конкурентной борьбе и** (б) как **индикатор конкурентного преимущества** (см. главу 8). В первом случае доли рынка следует рассчитывать при возможно более мелком

разбиении рынка, например по сегменту, сбытовой сети или региону. Во втором случае более агрегированная база деления представляется — предпочтительнее, так как она позволит четче выявить уровень рыночной силы, достигнутый фирмой, и возможности для экономии на масштабе или эффектах опыта.

5.4.4. Функции поведенческой реакции

Функция реакции рынка - это соотношение, которое связывает реакцию покупателей, выраженную в терминах объема или доли рынка, с одной или более маркетинговыми переменными и/или переменными среды. Функции реакции обычно получают методом эконометрического анализа ретроспективных данных. Количественное оценивание функций реакции приводит к коэффициентам эластичности, измеряющим чувствительность спроса или доли рынка к изменению одной из исследуемых переменных, таких как цена, реклама или доход на семью. Понятие эластичности более подробно определяется в Приложении.

Построение этих функций реакции, основанное на наблюдении различных рынков, различных сегментов или различных товарных категорий, улучшает понимание механизмов реакции покупателей. Таким образом, постепенно строится более строгая база для будущих маркетинговых программ.

В качестве иллюстрации в табл. 5.5 дан синтез результатов основных работ, выполненных в Европе по тематике измерения эластичности по основным переменным маркетинга (рекламе, цене и сбыту).

Таблица 5.5. Чувствительность спроса к марочной политике.

Источник: Lambin J.J. (1976 et 1989).

Классы товаров	Количество марок	Эластичность по рекламе	Эластичность по цене	Эластичность[1)] по сбыту[2)]
Безалкогольные напитки	5	0, 070	-1, 419	-1,181
Йогурт	2	0, 031	-1, 100	—
Одежда	2	0, 034	-1, 982	2, 319
Телевизоры	4	0, 122	—	—
Сигареты	1	0, 154	-1, 224	—
Банки	5	0, 003	—	0, 251
Автофургоны	1	0, 184	-1, 533	—
Кофе	1	0, 036	-2, 933	1, 868
Фрукты	1	0, 095	-1, 229	—
Электробритвы	18	0, 219	-2, 460	0, 909
Бензин	19	0, 024	-0, 600	0, 923
Шампуни	11	0, 036	-1, 762	—
Инсектициды	9	0, 058	—	—
Дезодоранты	11	0, 054	—	—
Моющие сред-ва	6	0, 084	—	—
Крем для загара	11	0, 300	—	—
Среднее: анализ 1976 г.[3)]	**N=107**	**0, 094**	**-1, 624**	**1, 243**
Женская гигиена	6	0, 010	-1, 405	0, 958
Посудомоечные Машины	2	0, 029	-1, 692	—
Моющие сред-ва	1	0, 049	-2, 009	—
Джемы	3	0, 022	-2, 672	2, 757

Автомобили	8	0, 093	-2, 004	—
Среднее: анализ 1988 г.[4)]	**N=20**	**0, 041**	**-1, 956**	**—**
Среднее: анализ 1976-1988 гг.	**N=127**	**0, 081**	**-1, 735**	**1, 395**

1) Приведены средние значения эластичности, рассчитанные с использованием только статистически значимых значений эластичности

2) Использованы индексы сбыта типа применяемых Нильсеном

3) База наблюдения - это марка/страна; использованы данные по странам: Бельгия, Франция, Голландия, ФРГ, Дания, Италия, Норвегия, Швеция

4) База наблюдения: Бельгия.

Помимо этого научного интереса, функции реакции непосредственно полезны для фирм с точки зрения прогнозирования и управления. Параметры функций реакции позволяют оценить эффективность прошлых маркетинговых усилий; они образуют удобные исходные точки для имитационных упражнений, разрабатываемых для анализа следствий различных маркетинговых программ Lambin, 1972).

Использование функций реакции для потребительских товаров в настоящее время существенно облегчается в результате постоянного улучшения баз данных. Этот прогресс достигнут благодаря технологическим нововведениям: постепенному, но необратимому освоению **систем сканирования товарных кодов** в небольших магазинах и растущей степени компьютеризации фирменных систем маркетинговой информации (Nielsen, 1981). Теперь аналитик имеет в своем распоряжении более надежную информацию о долях рынка, ценах продажи, рекламных мероприятиях, отсутствии товара на складе и т.д. Наиболее важное изменение в этой области произошло в отношении частоты поступления данных, которые теперь доступны с недельной периодичностью, а не раз в два месяца или ежемесячно. Это позволяет непосредственно исследовать причинно-следственные связи и устранить некоторые из проблем оценки, например проблемы коллинеарности и одновременности, обусловленные агрегированием данных.

На рис. 5.7 представлена кривая проникновения для новой марки, построенная последовательно по наблюдениям с периодичностью раз в два месяца, ежемесячно и еженедельно. Причинные факторы, т.е. маркетинговые переменные, действующие в период внедрения марки, показаны в нижней части графика, под временной шкалой. Ясно, что данные с периодичностью раз в два месяца и раз в месяц полностью маскируют реакцию рынка. С другой стороны, еженедельные наблюдения демонстрируют причинную связь вполне отчетливо.

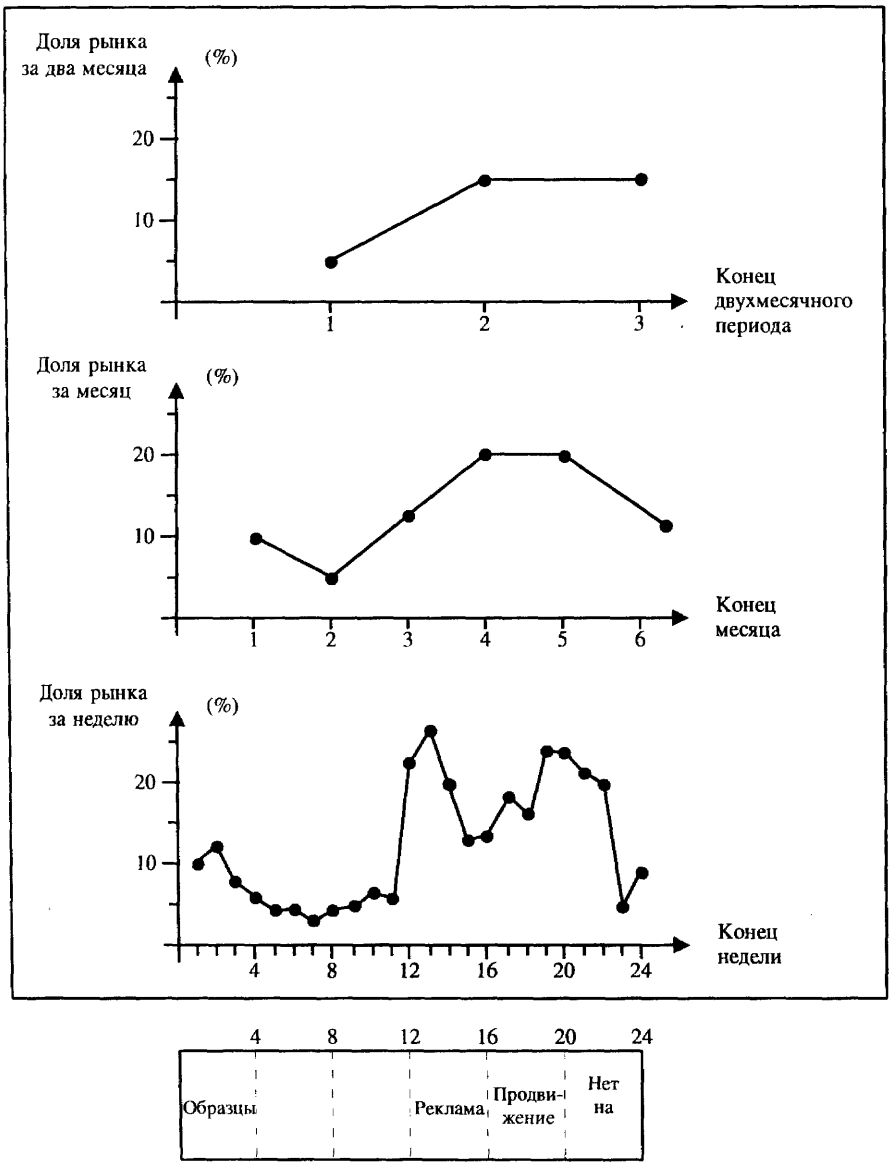


Рис. 5.7. Кривая проникновения нового товара. *Источник: Nielsen Researcher (1981).*

5.4.5. Поведение после покупки

Купив и использовав товар, потребитель или покупатель вырабатывает новое отношение, основанное главным образом на степени **удовлетворенности или неудовлетворенности,** которую он ощущает после использования товара. Это позитивное или негативное отношение приводит к определенному поведению после закупки, которое обусловливает распространение товара, а также частоту повторных закупок в случае, если товар покупается многократно.

Удовлетворенность покупателя будет функцией степени соответствия между его ожиданиями от товара, с одной стороны, и его восприятием функционирования товара - с другой. Если результат отвечает его ожиданиям, имеет место удовлетворенность, если он выше, то удовлетворенность повышается; если же он ниже ожидаемого, то имеет место неудовлетворенность. Понятие ожидаемого результата восходит к **теории уровня ожидания** Левина (Lewin, 1935). Анализ Левина исходит из следующих положений.

Для каждой потребности или желания, которые испытывает индивидуум, он определяет: уровень удовлетворения, которого он уже достиг **(уровень реализации);** уровень, которого он стремится достичь своими действиями или покупкой товара **(уровень ожидания),** и, наконец, высший уровень удовлетворения, которого он желал бы достичь **(идеальный уровень).**

Уровень ожидания формируется у людей на основе как их собственного опыта, так и обещаний в отношении эффективности товаров, которые содержатся в рекламе. Ожидания людей развиваются различным образом в зависимости от их индивидуальности. Некоторые устанавливают свой уровень ожидания на **минимум,** который они рассчитывают превзойти. Эта позиция характеризуется боязнью риска. Другие устанавливают свой уровень на **максимум.** Здесь уровень ожидания действует как стимул. Наконец, третьи устанавливают свой уровень ожидания близким к **среднему** значению результатов, полученных ранее, что отражает совпадение между уровнем ожидания и уровнем реализации.

Ожидания не статичны, а непрерывно развиваются. Как подчеркивалось в главе 3, люди постоянно ищут стимулов и новизны. Если они успешны, ожидания имеют тенденцию к росту. На них влияет также поведение других членов группы, к которой принадлежит индивидуум.

Таким образом, теория ожидания рекомендует принять коммуникационную стратегию, основанную на реалистичных показателях товара, и избегать необдуманных обещаний, которые, противореча ожиданиям покупателя или не подтверждая их, способны только вызвать его неудовлетворенность.

5.4.6. Анализ приверженности марке

Хорошим индикатором удовлетворенности потребителя на конкурентном рынке является уровень приверженности покупателя марке. Анализ смены марки полезен также для прогнозирования динамики эволюции соответствующих частей рынка.

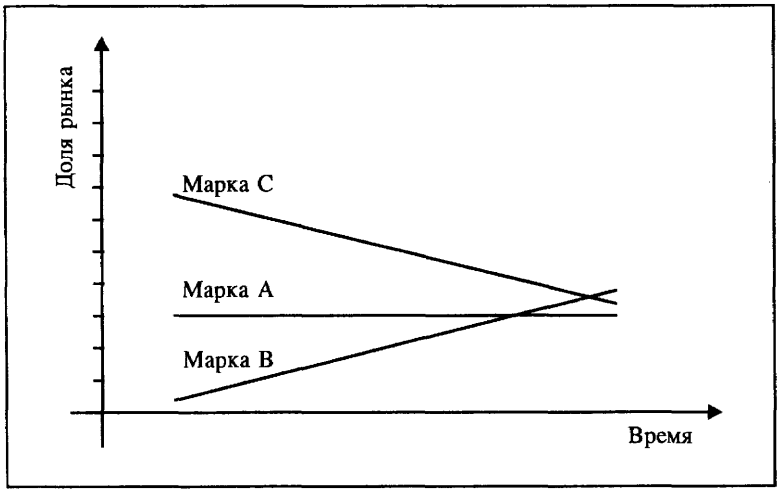


Рис. 5.8. Динамика перестройки долей рынка. Источник: Lambin J.J. et Peeters R. (1977).

Рассмотрим динамику долей рынка для марок А, В и С, представленную на рис. 5.8. Стабильность доли рынка марки А может интерпретироваться как минимум двумя весьма различными способами:

— фиксированное количество потребителей регулярно покупает то же самое количество марки А;
— количество потребителей, отказывающихся от марки А, равно количеству потребителей, принимающих марку А, т.е. уровень прихода покупателей точно компенсирует уровень ухода.

Основываясь на сводных данных о рынке. невозможно решить, какое объяснение соответствует действительности. Аналогичным образом, можно дать следующие объяснения росту доли марки В:

— марка В имеет фиксированное количество верных ей покупателей, к которому с постоянной скоростью добавляются новые покупатели;
— уровень прихода выше, чем уровень ухода;
— количество покупателей марки В остается неизменным, но некоторые из них приобретают возрастающее количество товара за одну покупку.

Чтобы упростить анализ, ограничимся рассмотрением рынка двух конкурирующих марок. Как показано на рис. 5.9, каждый акт закупки может быть описан в терминах трех исходных и трех конечных пунктов.

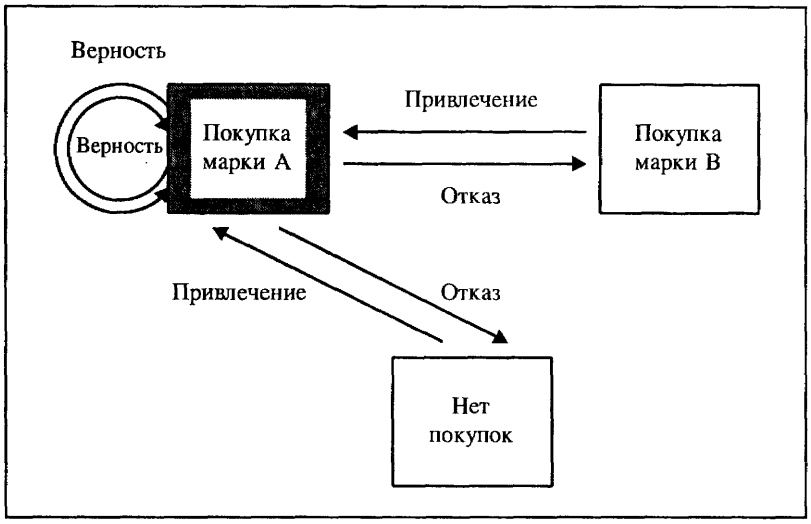


Рис. 5.9. Динамика переключения между марками. Источник: Lambin J.J. et Peeters R. (1977).

Таким образом, для каждой марки мы можем установить уровень приверженности и уровень привлечения. Эти уровни могут быть определены следующим образом:

— **Уровень приверженности -** это процент покупателей, которые, приобретя марку А в предыдущий период, продолжают покупать ее.

— **Уровень привлечения -** процент покупателей, которые, приобретая в предшествующий период конкурирующую марку, затем переключились на марку А.

Указанные доли, называемые **вероятностями переключений,** могут быть оценены путем опроса или на основе данных от контролируемой выборки потребителей (потребительской панели). В качестве иллюстрации в табл. 5.6 приведены вероятности переключений, определенные в исследовании бельгийского рынка тяжелых грузовиков.

Таблица 5.6. Пример анализа переключений: рынок тяжелых грузовиков.

Источник: Консалтинговая группа MDA.

Марка, замененная в период t	Марка, приобретенная в период (t+1) (%)						Доля рынка в период t (%)
	"Даф" (Daf)	"Мерседес" (Mercedes)	"Рено" (Renault)	"Скания" (Scania)	"Вольво" (Volvo)	Прочие	
"Даф"	56.2	15, 3	1, 3	2, 3	11, 4	13, 5	7, 6
"Мерседес"	8,2	59.5	2, 4	2,3	11,1	16, 5	16, 3
"Рено"	9, 0	9, 2	53.0	5, 0	1,2	22, 6	3, 2
"Скания"	8, 1	13, 3	0, 0	65, 6	6, 1	6, 9	3, 3
"Вольво"	16, 5	12, 9	1, 2	1, 7	60, 0	7, 7 •	6, 2
Прочие	11, 7	17, 1	4, 8	2, 9	10, 3	53, 2	63, 4
Доля рынка в период (t+1) (%)	14, 6	23, 2	5, 3	4, 8	13, 2	38, 9	100, 0

Эти вероятности переключений позволяют аналитику объяснять динамику долей рынка, описывать лежащую в

их основе динамику конкуренции и формулировать предсказания развития рынка в предположении. что выявленные вероятности переключений останутся неизменными пределах разумного интервала планирования.

Если обозначить через a уровень приверженности и через b уровень привлечения, доля рынка (Pdm) для марки A в период t+1 будет равна:

$$Pdm_{t+1} = a\ Pdm_t + b\ (1 - Pdm_t).$$

Pdme, долгосрочная или равновесная. доля рынка марки A, может быть рассчитана из выражения

$$Pdm_e = \frac{\text{уровень привлечения}}{\text{(1-уровень приверженности) + (уровень привлечения)}} = \frac{\beta}{(1-\alpha)+\beta}.$$

Обратите внимание, что равновесная доля рынка не зависит от начальной доли рынка. Она описывает траекторию марки в предположении о постоянных вероятностях переключения. Этот вариант анализа динамики особенно удобен на стадии запуска нового товара.

5.5. МЕРЫ УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ/ НЕУДОВЛЕТВОРЕННОСТИ

Удовлетворенность лежит в самой основе концепции маркетинга, однако фирмы лишь недавно стали пытаться систематически измерять удовлетворенность своих потребителей. До этого исследования ограничивались внутренними оценками качества, типа предусмотренных стандартом ISO-9000. Самой очевидной мерой удовлетворенности представляется уровень продаж или доля рынка аналогично тому, как количество жалоб после покупки может характеризовать уровень неудовлетворенности.

На самом деле все сложнее. Может существовать большое различие между тем, чего, по мнению изготовителя, ожидает клиент, и тем, чего клиент хочет на самом деле, т.е. между качеством, определяемым изготовителем, и качеством, ожидаемым или воспринимаемым покупателем, даже если он и не выразил неудовлетворенности. Отсюда необходимость в прямом опросе покупателей и в формальном измерении степени удовлетворенности/неудовлетворенности. Исследования этого типа могут вестись и в международном аспекте: уровень удовлетворенности в одном товаре редко одинаков в разных странах. Интересно также прослеживать эволюцию удовлетворенности во времени.

5.5.1. Поведение неудовлетворенных покупателей

Исследования, проведенные на различных категориях пользователей (Lash, 1990), выявили, что:

- **только** 3% сделок **фирмы приводят к жалобам, адресованным непо**средственно на фирму,
- примерно 15% сделок становятся объектом косвенных жалоб, например торговому персоналу, соседям или друзьям,
- помимо этого, 30% сделок создают проблемы для покупателей, но не приводят ни к каким формам контакта с фирмой.

Для этой последней группы предлагаются следующие объяснения. Либо покупатели минимизируют проблему, либо они пессимистичны по поводу благоприятного исхода их жалобы, поскольку позиции фирмы сильнее и/или у них уже до этого выработалась апатия к жалобам.

В целом 48% сделок средней фирмы ставят проблемы перед клиентами. Этот уровень неудовлетворенности весьма неполно отражается методом формальных жалоб.

В той степени, в которой служба послепродажного сервиса эффективно удовлетворяет заявленные жалобы,

ущерб для фирмы может быть уменьшен Вместе с тем действительно серьезную проблему создают те 30% неудовлетворенных, которые не делятся своим недовольством, но которые могут существенно понизить долю фирмы на рынке. Поэтому так важно занять в этом вопросе проактивную позицию: регулярно измерять степень удовлетворенности/неудовлетворенности клиентуры и идентифицировать причины недовольства. Нужно учитывать, что во многих секторах, где глобальный спрос стал нерасширяемым, от 80 до 90% дохода может приходиться на существующих клиентов. Легко понять, насколько важно сохранять их удовлетворенность.

Подобный анализ тем более важен, что в большинстве случаев клиент, который видит, что его жалоба рассмотрена, снова обретает веру в фирму. Исследования, проведенные в этой области (Lash, 1990), дали следующие результаты:

— для удовлетворенного клиента уровень повторных покупок равен 92%;
— для неудовлетворенных клиентов, не выразивших недовольства, этот уровень падает до 78% (потери 14%);
— для неудовлетворенных клиентов, подавших жалобу, но получивших неблагоприятный ответ, уровень повторных покупок падает до 46%;
— для неудовлетворенных клиентов, выразивших недовольство и получивших хороший отклик, уровень повторных покупок равен 91%.

Менеджер фирмы «АйСиЭмЭй Интернешнл» (ICMA International), которая накопила значительный опыт исследований подобных проблем, считает, что в последнем случае этот уровень оказывается даже более высоким, чем у довольных клиентов (Goderis, 1994).

Итак, клиенты, которые создают проблему, это: (а) те, кто недоволен, но не жалуется, и (б) те, кто жалуется, но не удовлетворен тем, как их жалоба принимается и рассматривается на фирме. Потери клиентов, которые происходят именно из этих групп, создают своего рода устную **антирекламу,** которая может быть особенно опасна для фирмы, поскольку плохо поддается контролю. Создается впечатление, что недовольные покупатели делятся своими впечатлениями с друзьями вдвое чаще, чем довольные.

Из данных исследований поведения неудовлетворенных клиентов можно сделать три **важных вывода.**

— Необходимо активно искать способы идентификации степени удовлетворенности/неудовлетворенности пользователей;
— Сама по себе жалоба не является негативным элементом, поскольку клиент принимает проблему в той степени, в которой фирма дает ее удовлетворительное решение.
— Жалобы являются важным источником информации, позволяющим лучше понять ожидания покупателей и воспринимаемое качество товаров фирмы.

Другими словами, простое управление жалобами - это необходимое, но не всегда достаточное условие стратегии удовлетворения клиентуры.

5.5.2. Методы измерения удовлетворенности/неудовлетворенности

Концептуальная модель, лежащая в основе изучения удовлетворенности/неудовлетворенности, - это снова мультиатрибутивная модель отношения, рассмотренная в этой главе. Основные проблемы касаются, с одной стороны, **важности** каждого атрибута, а с другой, степени воспринимаемого присутствия атрибута (называемого здесь удовлетворенностью) в оцениваемом товаре (Beauduin, 1993).

В общем случае анализ проводится в три этапа. Начинают с оценки степени интегральной удовлетворенности товаром или поставщиком, затем оценивают удовлетворенность по каждому атрибуту и его важность. Для этих трех мер используют одну и ту же 10-балльную шкалу, к которой добавляют возможность ответа «не знаю» (Н). Наконец, измеряют намерение совершить повторную покупку. Типовые вопросы приведены на врезке 5.6.

Лучше всего работать с этим вопросником по телефону, а не по почте. Опыт показывает, что именно недовольные покупатели более охотно отвечают на письменные запросы, что ставит под сомнение несмещенность выборки.

- **Общая оценка :**

  В какой степени вы в целом удовлетворены вашим поставщиком ?

  Удовлетворенность: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Н

- **Оценка по атрибуту :**

  Насколько важен для вас данный атрибут, и в какой степени вы им удовлетворены?

  Важность : 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Н

  Удовлетворенность : 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Н

- **Намерение совершить повторную покупку:**

  Купите ли вы в следующий раз товар категории ABC у того же поставщика (марка, фирма)?

  Да:_____ Нет: _____ Пока не знаю:_____

  Почему ? : Почему ? : Почему ? :

Врезка 5.6. Вопросы для исследования удовлетворенности.

Эти опросы могут регулярно производиться на репрезентативной выборке клиентов определенной фирмы или выборке покупателей различных фирм, действующих на том же рынке. Такие межфирменные исследования позволяют проводить сравнение между конкурентами.

5.5.3. Анализ удовлетворенности клиентов

Сначала рассчитывают среднее значение и среднеквадратичное отклонение по каждому атрибуту. Полученные оценки сравнивают со средними по изучаемому сегменту. Такое сравнение позволяет составить достаточно хорошую идею о восприятии рынком качества товара.

Ответы на различные вопросы по атрибутам распределяют по двум осям, одна из которых соответствует **средним оценкам удовлетворенности,** а вторая **- среднеквадратичным отклонениям** оценок. Большое отклонение означает, что одного и того же мнения придерживается малое число клиентов.

Выбор точки пересечения осей представляет тонкий вопрос. Обычно выбирают средний результат общих оценок по фирмам сектора или результат самого опасного конкурента. Таким образом получают матрицу, приведенную на рис. 5.10.



Рис. 5.10. Матрица удовлетворенность/неудовлетворенности.

Источник: Goderis J.P. (1994).

Средняя оценка услуг, отнесенных к правому нижнему квадранту, выше средней по сектору в целом, а их среднеквадратичное отклонение ниже. Здесь клиенты в целом **удовлетворены и согласно признают** это.

В правом верхнем квадранте услуга также получают высокую среднюю оценку, но высокое среднеквадратичное отклонение указывает, что оценки клиентов не совпадают. В этом случае говорят о « **распределенной удовлетворенности**», что может быть обусловлено непостоянством качества предлагаемых услуг. Идентификация неудовлетворенных клиентов позволит определить причину недовольства и предпринять индивидуальные корректирующие воздействия до того, как неудовлетворенные клиенты перейдут к конкурентам.

В верхнем левом квадранте средняя оценка ниже, чем по сектору, а среднеквадратичное отклонение значительно. **Неудовлетворенность распределена**: большинство клиентов недовольно, но часть из них в меньшей степени, чем другие. Такую ситуацию можно объяснить предложением, плохо адаптированным к реальным нуждам клиентов.

Наконец, в левом нижнем квадранте клиенты **не удовлетворены и согласны** в этом. Это самый тяжелый случай.

5.5.4. Анализ соотношений удовлетворенность/важность

Использование оценок важности атрибутов позволяет создать еще более полезное средство для поддержки решений, чем матрица по рис. 5.10, которая остается слишком описательной. Сравнение полученных оценок по важности с оценками степени присутствия атрибута в товаре или услуге ценно потому, что позволяет проверить, соответствует ли качество предлагаемого товара ожиданиям клиента.

В общем случае следует ожидать более высокую степень важности, чем степень присутствия. Если отклонение слишком. высоко, товар рассматривается клиентом как неудовлетворительный. В противном случае фирма предлагает уровень качества, который не требуется клиенту. Отличное качество по второстепенному атрибуту бессмысленно; напротив, невысокое качество по атрибуту, определяющему выбор, может крайне отрицательно повлиять на образ марки. В связи с этим полезно ранжировать атрибуты по важности, чтобы выявить атрибуты, на которых нужно сконцентрировать усилия.

Чтобы измерить степень соответствия товара, используют соотношение удовлетворенность/важность (УВ), выраженное в процентах. Ответы на различные вопросы, касающиеся атрибутов, могут быть распределены по двум осям. Первая из них соответствует значению отношения УВ, а вторая - среднеквадратичным отклонениям. Точку пересечения осей обычно совмещают с единичным отклонением и со значением соотношения, равным 0, 9. Можно выделить четыре зоны по оси абсцисс.

— *Зона 1:* отношение УВ превышает 100%. Удовлетворенность выше, чем важность, придаваемая атрибуту. Имеет место сверхудовлетворенность и риск недостаточной рентабельности.

— *Зона 2:* отношение УВ между 90 и 100%, хорошая удовлетворенность по важным для покупателя атрибутам.

— *Зона 3:* отношение УВ между 80 и 90%, удовлетворенность по важным атрибутам недостаточна.

— *Зона 4:* отношение УВ меньше 80%, удовлетворенность существенно ниже степени важности атрибута.

Эти сведения полезны для выявления слабых мест товара и для составления плана действий, например приоритетных действий в зоне 4, слабых корректирующих воздействий в зоне 3, сохранения существующего положения в зоне 3 и сокращения усилий в зоне 1.

ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ

1. Изучите рис. 5.1. Куда вы отнесете следующие товары: электробритвы, горчицу, микрокомпьютеры, шоколадные конфеты, болеутоляющие средства, поливочные шланги, фантазийные драгоценности? Информацию какого типа вы используете для обоснования вашей классификации?
2. Выберите категорию потребительских товаров, которые вы хорошо знаете, и подготовьте вопросник для измерения спонтанной известности, квалифицированной известности и известности с «поддержкой конкурирующих марок внутри этой категории. Как вы будете осуществлять интерпретацию результатов?
3. Марка А достигла уровня охвата 30% и уровня эксклюзивности 60%. Покупатели этой марки потребляют в среднем такое же количество товара, как и покупатели марок, конкурирующих с А. Если уровень эксклюзивности упадет до 50%, какой будет доля рынка?
4. На рынке конкурируют две марки. Марка А имеет уровень приверженности 80% и уровень привлечения 30%. Соответствующие доли рынка равны 30% для А и 70% для Б. Каковы долгосрочные доли рынка для этих марок в предположении, что уровни приверженности и привлечения останутся неизменными? Если бы вы отвечали за марку Б, каковы бы были ваши рекомендации?
5. Сравниваются четыре марки микрокомпьютеров 110 четырем атрибутам со степенью важности соответственно: 0, 40 / 0, 30 / 0, 20 / 0, 10. С использованием 10-балльной шкалы получены следующие оценки по атрибутам: А = 10/8/6/4; Б = 8/9/8/3; В = 6/8/10/5; Г = 4/3/7/8. Рассчитайте для каждой марки индекс общей полезности, последовательно используя оценку важности и оценку характерности. Сравните полученные результаты и дайте их интерпретацию.
6. При исследовании имиджа марки установлено восприятие группой лиц набора марок того же товара. Получены данные 110 четырем атрибутам, оценки важности которых таковы: 0, 40 / 0, 30 / 0, 20 / 0, 10. Оценки марок следующие: А = 8/4/4/1; Б = 8/3/5/3; В = 6/6/5/3; Г = 5/9/6/5. Какая марка будет выбрана

потребителями, применяющими при выборе: (а) дизъюнктивную модель; (б) компенсаторную модель; (в) лексикографическую модель; (г) конъюнктивную модель с требуемой минимальной оценкой по каждому атрибуту, равной 5?

ГЛАВА 6

АНАЛИЗ ПОТРЕБНОСТЕЙ ПОСРЕДСТВОМ СЕГМЕНТАЦИИ РЫНКА

Одним из первых стратегических решений, принимаемых фирмой. должно стать определение рынка, на котором она хочет вести конкурентную борьбу. Этот выбор своего **базового рынка** подразумевает разбиение рынка на части, состоящие из потребителей со схожими потребностями и поведенческими или мотивационными характеристиками и создающие для фирмы благоприятные маркетинговые возможности. Фирма может предпочесть обратиться ко всему рынку или сфокусироваться на одном или нескольких специфичных сегментах в пределах своего базового рынка. Такое разбиение базового рынка обычно выполняется в два этапа. которые соответствуют двум различным уровням разделения рынка. Задача первого этапа, называемого **макросегментацией,** заключается в идентификации «рынков товара», тогда как на втором этапе, называемом **микросегментацией,** ставится цель выявить внутри каждого ранее идентифицированного рынка «сегменты» потребителей. Составив подобную схему базового рынка, фирма затем начинает оценивать привлекательность каждого рынка товара и/или сегмента (см. главу 7) и свою конкурентоспособность (см. главу 8). В данной главе описывается общая методология сегментации рынка и представлены альтернативные способы сегментации на национальном и международном уровнях.

6.1. АНАЛИЗ МАКРОСЕГМЕНТАЦИИ

Удовлетворить всех клиентов с помощью единственного товара или услуги на большинстве рынков практически невозможно. Различные потребители обладают разнообразными желаниями и интересами. Это разнообразие вытекает из неодинаковости покупательских привычек и базовых различий в потребностях покупателей, а также выгод, которые они ищут от предлагаемых товаров и услуг. В индустриальных обществах покупатели больше не расположены удовлетворяться товарами, рассчитанными на «среднего» покупателя. Они ищут решения, адаптированные к их специфичным проблемам. Перед лицом подобных ожиданий фирмы вынуждены оставлять стратегию массового маркетинга в пользу сфокусированных стратегий. Идентификация целевых групп потребителей и представляет собой процесс сегментации, который разбивает базовый рынок на части, однородные в отношении требований и покупательских привычек. Процесс сегментации имеет для фирмы стратегическое значение, поскольку приводит к определению области ее деятельности и к идентификации факторов, ключевых для достижения успеха на выбранных рынках. Способность сегментировать рынок - одно из самых главных умений, которым должна обладать фирма.

6.1.1. Определение базового рынка в терминах «решения»

Реализацию стратегии сегментации рынка следует начать с определения миссии фирмы, которая описывает ее роль и главную функцию в перспективе, ориентированной на потребителя. Следует поставить три фундаментальных вопроса.

— Каким бизнесом мы занимаемся?
— Каким бизнесом нам следует заниматься?
— Каким бизнесом нам не следует заниматься?

Чтобы ответить на эти вопросы в рыночной перспективе и избежать опасности «близорукого» подхода, определение бизнеса следует формулировать не в технических терминах, а в общих понятиях. т.е. в терминах «

решения», устраивающего потребителя.

Как было показано в главе 4 (см. подраздел 4.2.1), для этого нужно исходить из следующих принципов.

— Для покупателя товар - это польза, которую он приносит.
— Никто не покупает товар сам по себе. Требуется выполнение услуги или решение проблемы.
— Различные технологии могут дать одно и то же искомое решение.
— Технологии быстро изменяются, тогда как базовые потребности остаются стабильными.

Именно поэтому для фирмы с рыночной ориентацией важно определить свой бизнес в терминах родовой потребности, а не в тер- Т минах товара. Целесообразно сделать это в начале процесса стратегического анализа. Вот несколько характерных примеров определения базового рынка.

— Фирма **«Дербит Интернэшнл»** (Derbit International) действует на рынке покрытий для крыш и изготавливает битумные пленки. Компания определяет свой рынок следующим образом: «Мы в партнерстве с эксклюзивными дистрибьюторами и квалифицированными кровельщиками продаем решения гарантированной водонепроницаемости крыш».
— Компания **«Отис Элевейтор»** (Otis Elevator) работает на двух тесно связанных рынках: (а) разработка, изготовление и установка лифтов, эскалаторов и движущихся тротуаров; (б) обслуживание установленного оборудования. Ее определение рынка таково: «Наш бизнес состоит в перемещении людей и материалов вертикально и горизонтально на короткие расстояния... и пока наши лифты работают хорошо, люди не замечают их... Наша задача - оставаться незамеченными».
— Фирма **«Батя»** (Bata) привыкла рассматривать себя в качестве «специалиста по преобразованию кожи». В настоящее время она определяет свой бизнес как специализацию в области обуви, с использованием в качестве основных материалов пластиков, текстиля или кожи.

В идеале определение бизнеса должно быть сформулировано в терминах, достаточно конкретных, чтобы дать практические указания, и в то же время достаточно широких, чтобы стимулировать творческий подход, например в отношении возможностей расширения производимого ассортимента или диверсификации в смежные товарные области. В корпорации «Грумман» (Сгиттап) приняты следующие рекомендации по формулированию стратегической миссии:

«Мы должны следить за тем, чтобы не ограничить границы рынка только нашими традиционными или выпускаемыми товарами. Определение базового рынка должно быть нацелено на осознание всего окружающего рынка, его потребностей и тенденций, которые могут создать для нас новые возможности или, напротив, бросить вызов нашей текущей или прогнозируемой позиции» (Hopkins, 1982, p. 119).

6.1.2. Концептуализация базового рынка

Согласно Эйбеллу (Abell, 1980), базовый рынок может быть определен по трем измерениям.

— Каковы потребности, **функции** или комбинации функций, которые нужно удовлетворить? («что?»).
— Каковы различные **группы потребителей,** которых нужно удовлетворить? («кого?»).
— Каковы существующие **технологии,** способные выполнить эти функции? («как?»).

Графически это **можно представить трехмерной схемой, показанной** на рис. 6.1.

Чтобы сделать эту схему рабочей и построить на ее основе сетку сегментации, следует установить критерии, которые в каждом конкретном случае описывают эти три измерения.



Рис. 6.1. Измерения базового рынка.

Функции или комбинации функций

Речь идет о потребностях, которым должны удовлетворить товар или услуга» Примерами функций служат:

внутреннее убранство жилищ; международные грузовые перевозки; водонепроницаемость крыши; защита от коррозии; чистка зубов; глубокое и подповерхностное бурение; медицинская диагностика и т.д.

Функции следует концептуально отделять от способов, которыми эта функция выполняется (т.е. от технологий). Разграничительная линия между « функциями» и «выгодами» не всегда очевидна. особенно по мере выделения все более узких функций или их комбинаций. Например, чистка зубов плюс предотвращение их заболеваний, шампунь со средством против перхоти. Следовательно, функции также могут быть определены как наборы выгод, которые ищут различные группы потребителей.

Группы потребителей

Наиболее часто используемыми критериями выделения различных групп потенциальных потребителей являются:

семья или организация, социально-экономический класс, географическая зона, характер активности, размер или финансовые возможности фирмы, технологический уровень, изготовитель или потребитель конечного продукта, центр закупки и т.д.

На уровне макросегментации учитываются только общие характеристики, особенно если речь идет о рынках промышленных товаров. Для потребительских товаров часто требуются более тонкие критерии, такие как возрастные группы, искомые выгоды, поведение при покупке или стиль жизни. Их определение является задачей микросегментации.

Технологии

Здесь рассматриваются различные технологические «ноу-хау», обеспечивающие выполнение различных функций. Например:

краска или обои для функции внутреннего убранства жилища, дорога, воздух, рельсы или море для международных перевозок товаров, битумные или пластмассовые пленки для функции непроницаемости крыш, рентгеновское излучение, ультразвук и компьютерная томография для функции медицинской диагностики и т. д.

Как уже говорилось, технологическое измерение является динамичным в том смысле, что более совершенная технология со временем сменяет технологию. доминирующую в данный момент. Такова ситуация с ядерным магнитным резонансом в медицинской диагностике, с электронной почтой для передачи письменных сообщений, с факсом по отношению к телетайпу и т. п.

6.1.3. Структуры базового рынка

Используя описанный подход, мы можем провести разграничение между тремя структурами: «рынком товара» («товарным рынком»), «рынком» и «отраслью промышленности».

— **Рынок товара** находится на пересечении группы потребителей и набора функций, основанных на конкретной технологии.

— **Рынок** охватывает совокупность технологий для выполнения одной функции и для одной группы потребителей.

— **Отрасль промышленности** определяется технологией, независимо от связанных с ней функций или групп потребителей.

Отсюда вытекают три возможных определения базового рынка (см. рис. 6.2), каждое из которых имеет свои достоинства и недостатки.

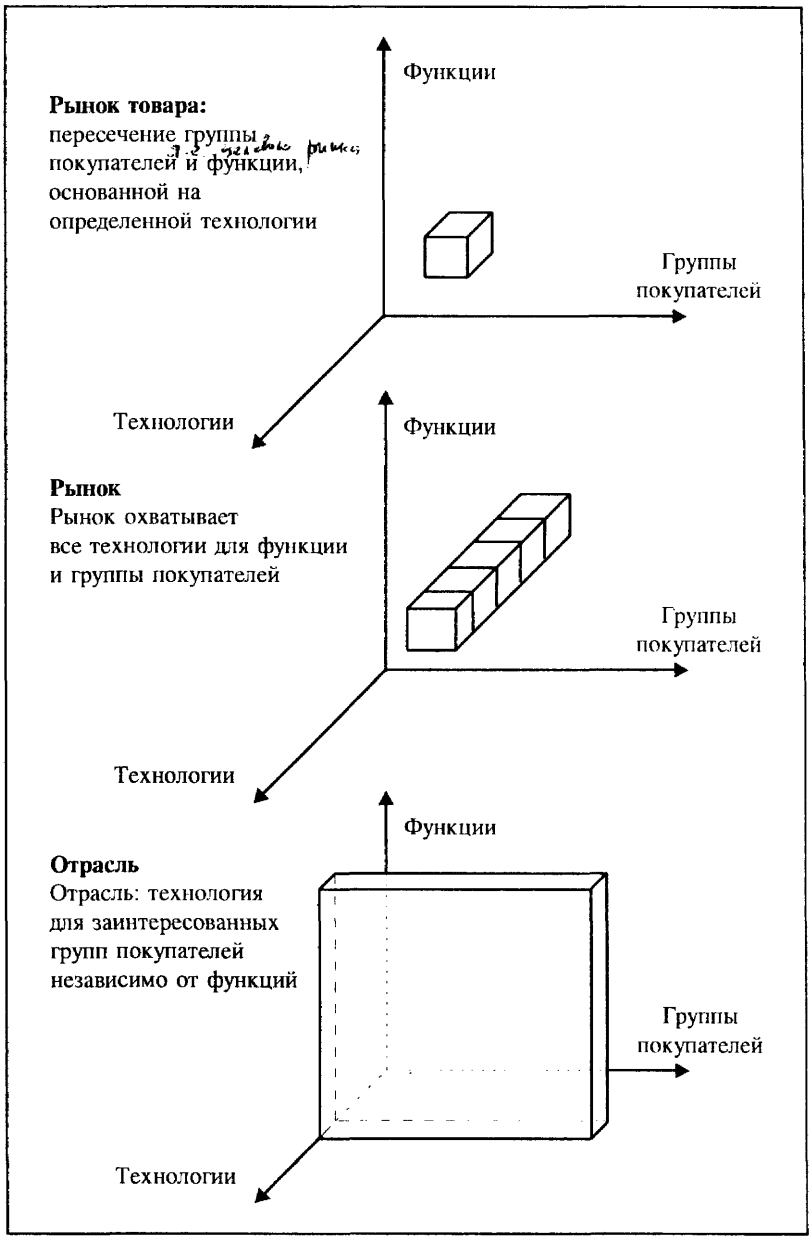


Рис. 6.2. Структуры базового рынка.

Источник: на основе Abell D.F. (1980).

Понятие **отрасли промышленности** является, видимо, самым традиционным. В то же время оно представляется наименее удовлетворительным, поскольку ориентировано на предложение, а не на рыночный спрос- При этом очевидно, что оно может охватывать весьма разнородные функции и группы потребителей, никак не связанные между собой.

Например, отрасль домашних принадлежностей включила бы микроволновые печи и утюги, два весьма различных товара с точки зрения потенциала роста и характеристик покупательского поведения.

Это понятие, следовательно, имеет ценность лишь при условии высокой однородности рассматриваемых функций и групп потребителей. Заметим, что на практике обращение к концепции отрасли практически неизбежно, поскольку большинство статистических данных по промышленности и международной торговле основано именно на этом критерии.

Понятие **рынка** очень близко концепции базовой потребности и таким образом подчеркивает

взаимозаменяемость различных технологий для одной функции. Технологическая инновация может драматически изменить существующие границы рынка. Такое определение базового рынка, следовательно, облегчает слежение за технологиями-заменителями. Главная трудность связана здесь с тем, что подлежащие контролю технологии могут быть весьма разнообразными и в то же время весьма отдаленными друг от друга.

Еще раз вернемся к внутреннему убранству промышленных и жилых зданий. Альтернативными технологиями являются бумажные обои, краски и обойные ткани. Речь идет о трех весьма различных отраслях, которые, однако, выполняют одну и ту же функцию.

Обращение к понятию рынка особенно важно для ориентации стратегического анализа и для выбора направлений исследований и разработок.

Понятие **рынка товара** имеет наибольшую маркетинговую ориентацию. Оно соответствует понятию стратегической бизнес-единицы и весьма близко отвечает реальностям спроса и предложения. Из этого определения рынка автоматически вытекают четыре ключевых элемента стратегических усилий фирмы:

— покупатели, потребности которых нужно удовлетворить;
— набор выгод, которые ищут эти покупатели;
— конкуренты, которых нужно превзойти;
— ресурсы, которые нужно приобрести и освоить.

Такое разделение базового рынка на рынки товара будет служить основой решений по выбору рынков и соответствующей организационной структуры. Трудность, связанная с этим понятием, часто состоит в 1 проблеме измерения соответствующего рынка: официальные статистические данные базируются на отраслях, а не рынках.

6.1.4. Построение сетки сегментации

После определения переменных сегментации следующая задача состоит в определении их осмысленных комбинаций с целью получения сетки сегментации. В качестве иллюстрации рассмотрим рынок тяжелых грузовиков. Идентифицированные переменные сегментации таковы:

— функции: региональное, национальное и международное транспортирование грузов;

— технологии: перевозки по воздуху, рельсам, воде и дорогам;

— потребители: тип активности: перевозки для собственных нужд, профессиональные перевозчики и агенты-посредники; размер парка: малый (1-4 грузовика), средний (4-10 грузовиков), крупный (более 10 грузовиков).

Если рассматривать все возможные комбинации, получим 108 возможных рынков товара (3x4x3x3). Чтобы сделать наш анализ более детальным, примем следующие меры:

— будем рассматривать только автомобильный транспорт и введем разграничение между грузовиками с грузоподъемностью более и менее 16 тонн;
— не будем учитывать небольшие агентства, которые не играют важной роли на изучаемом рынке;
— дополнительно разделим региональный транспорт на три категории: перевозка товаров, строительство и прочее.

Таблица 6.1. Пример сетки сегментации: рынок тяжелых грузовиков.

Источник: Lambin J.J. et Hiller T.B. {1993, p.621).

Активность/ функции	Размер парка и грузоподъемность			Всег
	Малый	Средний	Крупный	

	(1-4)		(4-10)		(> 10)		о,
	<16т	*>16т*	*<16т*	*>16т*	< 16 т	*>16т*	*%*
Перевозки для собственных нужд							
Перевозка товаров	7, 3	4, 5	1, 1	1, 8	0, 4	2, 1	17, 2
Строительство	0, 1	1, 1	0, 9	1, 4	1.7	1.6	6, 8
Национальные	4, 7	1, 6	1, 4	3, 8	1.7	3.6	16, 8
Международные	1, 3	0, 9	0, 2	1, 3	—	1, 4	5, 1
Прочие	—	0, 6	0, 3	—	2, 5	—	3, 4
Профессиональные перевозчики							
Перевозка товаров	1, 1	0, 8	0, 9	1, 6	—	1, 6	6, 0
Строительство	0, 2	1, 6	—	0.4	—	1, 2	3, 4
Национальные	1, 4	1, 5	1.4	3, 0	2, 5	8, 5	18, 3
Международные	0, 2	0, 7	0, 5	6, 1	0, 4	14, 7	22.6
Прочие	—	0, 4	—	—	—	—	0, 4
Всего, %	16, 3	13, 7	6, 7	19, 4	9, 2	34, 7	100

Как показано в табл. 6.1, теперь мы получаем 60 сегментов (5x2x2x3), что все еще слишком много. Из табл. 6.1, где показано процентное распределение грузовиков по сегментам, видно, что важность выбранных сегментов колеблется в широких пределах. Поэтому необязательно сохранять каждый сегмент. Дальнейшее сокращение можно сделать на основе анализа значимости.

Анализ значимости

Чтобы получить практичную сетку сегментации, нужно придерживаться следующих правил.

— Аналитику следует начать с максимально полного списка переменных сегментации, чтобы не пропустить значимых критериев.

— Затем следует сохранить только переменные, действительно имеющие стратегическое значение.

— Нужно сгруппировать переменные, имеющие сильную взаимную корреляцию.

— Невозможные комбинации переменных должны быть исключены.

— Определенные сегменты могут быть объединены, если различия между ними незначительны или их размеры слишком малы.

— Сетка сегментации должна включать не только существующие, но также и потенциальные сегменты.

Приложение этого анализа значимости к данным табл. 6.1 позволило сохранить 4 стратегически важных сегмента, которые вместе представляют более 70% парка грузовиков.

Этот этап труден потому, что необходимо согласовать требования приемлемой размерности и соответствия реальности, часто взаимно противоречивые. Отбрасывать рынки товара нужно с осторожностью, исключая только «невозможные» комбинации, а не пустые сегменты, которые потенциально могут быть заняты.

Тестирование сетки сегментации

Чтобы проверить работоспособность сетки сегментации, в сохраненных сегментах следует разместить клиентов предприятия, а также его основных конкурентов. Следующая задача состоит в том, чтобы обобщить информацию, позволяющую оценить потенциал всех сегментов, их специфичные ожидания и чувствительность, а также оценить долю рынка, удерживаемую предприятием в каждом сегменте. Нужно дать ответы на следующие вопросы.

— Каковы темпы роста спроса в каждом сегменте?

— Каков наш уровень проникновения в каждый сегмент?

— Где находятся наши самые важные клиенты?

— Где находятся наши прямые конкуренты?

— Каковы специфичные требования каждого сегмента в отношении сервиса, качества, цены и т. д.?

Следующие вопросы также могут помочь установить, принадлежат ли два товара одному стратегическому сегменту.

— Совпадают ли их главные конкуренты?

— Совпадают ли их потребители или группы потребителей?

— Совпадают ли факторы успеха?

— Затронет ли уход из одного сегмента второй сегмент?

Если ответы на эти четыре вопроса положительны, оба товара принадлежат одному сегменту (Ader, 1983, p. 8). Ответы на эти вопросы помогут фирме определить стратегию выбора рынков, а также сгруппировать в дальнейшем некоторые сегменты.

6.1.5. Поиск новых сегментов

Описанный анализ макросегментации одновременно дает возможность обнаружить **новые потенциальные сегменты.** Для этой цели полезны следующие вопросы (Porter, 1985, p. 298).

— Существуют ли другие технологии для выполнения требуемых функций?

— Способен ли усовершенствованный товар выполнять дополнительные функции?

— Имеются ли другие группы покупателей с аналогичными потребностями или функциями?

— Нельзя ли лучше удовлетворить потребности некоторых покупателей, уменьшая число функций (например, соответственно снижая цены)?

— Существуют ли новые наборы (сокращенные или расширенные) функций, товаров или услуг, пригодных для продаж в качестве единого целого?

Обнаружение нового способа сегментации может принести фирме крупное конкурентное преимущество перед своими соперниками.

6.1.6. Стратегии охвата базового рынка

Выбор стратегии охвата рынка производится на основе анализа привлекательности конкурентоспособности применительно к каждому сегменту. Фирма может рассмотреть различные стратегии охвата рынка (Abell, 1980, p. 192-198)

— **Стратегия концентрации, или фокуса:** фирма дает узкое определение своей области деятельности в отношении рынка товара, функции или группы потребителей. Это стратегия специалиста, стремящегося к высокой доле рынка в четко определенной нише.

— **Стратегия функционального специалиста:** фирма предпочитает специализироваться на одной функции, но обслуживать все группы потребителей, заинтересованных в этой функции, например в функции складирования промышленных товаров.

— **Стратегия специализации по клиенту:** фирма специализируется на определенной категории клиентов (больницы, гостиницы), предлагая своим клиентам широкую гамму товаров или комплектные системы оборудования, выполняющие дополнительные или взаимосвязанные функции.

— **Стратегия селективной специализации:** выпуск многих товаров на различных рынках, не связанных между собой; речь идет об оппортунистической стратегии, часто отражающей заботу о диверсификации.

— **Стратегия полного охвата:** предлагается полный ассортимент, удовлетворяющий все группы потребителей.

В большинстве реальных случаев стратегии охвата рынка могут быть сформулированы только по двум измерениям: функций и групп потребителей, - потому что, как правило, фирма владеет только одной определенной технологией, даже если существуют и альтернативные технологии.

Рассмотрим следующий пример. Известно, что джем находится в прямой конкуренции с плавленым сыром и шоколадной пастой. Поскольку производственные требования в этих трех секторах резко различны, ни одна из фирм, действующих в секторе обработки фруктов, не располагает промышленным производством в смежных секторах.

Если же базовый рынок включает и различные технологии, как, например, в случае рынка медицинской диагностики, где фирма «Дженерал Электрик» (General Electric) владеет различными существующими технологиями, стратегии охвата рынка включают также измерение «технологии».

В каждом секторе активности различные конкуренты необязательно определяют свой базовый рынок одинаковым образом. Фирма, специализирующаяся на некотором товаре, может столкнуться с конкурентом, который специализируется на определенной категории клиентов, заинтересованных в том же товаре. Вероятно,

первый конкурент, с учетом его объема производства, будет иметь преимущество в отношении затрат; второй, наоборот, будет более эффективным в части сбыта и обслуживания клиентов.

Эволюции базового рынка

Под давлением технического прогресса и изменяющихся привычек потребления рынки товара, определенные по описанным правилам, не являются стабильными, но продолжают эволюционировать в направлениях, которые можно сгруппировать в следующие три категории.

— **Расширение с включением новых групп потребителей.** Продукт последовательно привлекает все новые группы потребителей: уровень охвата рынка увеличивается. Например, персональные компьютеры все более проникают в сферу среднего образования.

— **Расширение с включением новых функций.** Появление новых товаров. которые объединяют ранее различавшиеся функции. например, телефонов, которые объединяют факс, копировальное устройство и автоответчик.

— **Замещение технологии.** Те же функции, предназначенные для тех же групп потребителей, теперь осуществляются посредством новых, более совершенных технологий. Например, электронная почта заменяет рассылку печатных материалов.

Эти изменяющиеся силы и обусловленные ими смещения границ, рынков товара определяют профиль жизненного цикла. ключевого критерия для оценки привлекательности рынков товара. Модель жизненного цикла товара будет рассмотрена в следующей главе.

6.2. АНАЛИЗ МИКРОСЕГМЕНТАЦИИ

Задачей микросегментации является проведение более детального анализа разнообразия потребностей внутри рынков товара, идентифицированных на стадии макросегментационного анализа. По определению, потребители, соответствующие определенному рынку товара, заинтересованы в одной и той же базовой функции, например в измерении времени, если речь идет о часах. Тем не менее они могут иметь специфичные ожидания или предпочтения в отношении искомой функции или дополнительных услуг, которые ее сопровождают.

6.2.1. Сегментация и дифференциация

Не следует смешивать понятия дифференциации и сегментации. Дифференциация - это понятие, опирающееся на разнообразие товаров, причем на двух уровнях: (а) между конкурентами по однотипным товарам и (б) между товарами одного изготовителя, ориентированными на разные сегменты.

Чемберлин (Chamberlin) в своей классической работе по монополистической конкуренции определяет дифференциацию следующим образом:

«Класс товаров дифференцирован, если существует какое-либо значимое основание для различения товаров (или услуг) одного продавца от товаров (услуг) другого. Такое основание может быть реальным или мнимым до тех пор, пока оно представляет хоть какое-то значение для покупателей и ведет к предпочтению одной разновидности товара над другой» (Chamberlin, 1950, p. 56).

Таким образом, товары являются дифференцированными, если потребители думают, что они различны, т.е. представляют различные решения их проблем.

В то время как дифференциация основана на разнообразии товаров, **сегментация** основана на разнообразии потребностей потенциальных покупателей, которые составляют рынок (Smith, 1956). Выявление неоднородности потребителей заставляет фирмы модифицировать свои предложения применительно к каждому сегменту. Обычно сегментацию рассматривают как расчленение рынка. Может быть, концептуально полезно

было бы представлять ее как **процесс агрегирования потребителей.**

«Фирма могла бы рассматривать каждый центр закупки как сегмент. Однако по крайней мере какая-та экономия на масштабе была бы возможна при агрегировании этих центров в меньшее число групп. Центры закупки агрегируются в сегменты таким образом, что достигается максимальная однородность спроса внутри сегментов и максимальная неоднородность спроса между сегментами. Продолжение этого процесса агрегирования в конце концов приводит к образованию единственного сегмента: рынка в целом. Фирма сама должна определить уровень агрегирования, который обеспечит максимальную прибыль» (Dalrymple and Parsons, 1976, p. 143).

Таким образом, дифференциация - это концепция, описывающая разнообразие предложения, а сегментация - концепция, описывающая разнообразие спроса.

6.2.2. Этапы микросегментации

Проведение микросегментационного анализа состоит из четырех основных этапов.

— **Анализ сегментации:** разбить рынки товара на сегменты, однородные с точки зрения желательных достоинств товара и отличные от других сегментов.

— **Выбор целевых сегментов:** выбрать один или несколько целевых сегментов, исходя из задач фирмы и ее специфичных возможностей;

— **Выбор позиционирования:** выбрать определенную позицию в каждом целевом сегменте в отношении ожиданий потенциальных потребителей и с учетом позиций, занятых конкурентами.

— **Целевая маркетинговая программа:** разработать программу маркетинга, адаптированную к характеристикам целевых сегментов.

Для рынков потребительских товаров первый этап, разбиение рынков товара на однородные сегменты, может выполняться различными способами:

— на основе **социально-демографических** характеристик потребителей (социально-демографическая, или описательная, сегментация);

— на основе **выгод, которые ищут** в товаре потенциальные потребители (сегментация по выгодам);

— на основе **стиля жизни,** описанного в терминах активности, интересов и мнений (социально-культурная сегментация);

— на основе характеристик **поведения при покупке** (поведенческая сегментация).

Каждый из этих методов сегментации имеет свои достоинства и недостатки, которые будут рассмотрены в следующих подразделах.

6.2.3. Социально-демографическая, или описательная, сегментация

Социально-демографическая сегментация - это косвенный метод сегментации. Она базируется на следующей гипотезе: именно различия социально-демографических профилей определяют различия в искомых достоинствах и в предпочтениях покупателей.

Это с очевидностью наблюдается во многих секторах. Мужчины и женщины обладают различными потребностями в отношении таких товаров, как одежда, головные уборы, косметика, драгоценности и т.д.; аналогичны различия в отношении молодых и пожилых, людей с высокими и низкими доходами, городских и сельских семей и т.д. Социально-демографические критерии, таким образом, используются в качестве индикаторов потребностей.

Наиболее употребительными переменными социально-демографической сегментации являются местоположение, пол, возраст, доход, общественный класс, т. е. сведения, легкодоступные в развитых странах. На практике социально-демографическая сегментация опирается одновременно на две или три переменные. Примеры социально-демографической сегментации приведены на рис. 6.3.

Данные, представленные на рис. 6.3, относятся к марке пищевого продукта. Поведение покупателей описывается с использованием двух переменных: процент семей-покупателей (уровень охвата) и среднее количество продукта, закупаемое одной семьей (уровень проникновения). Средние значения по стране соответствуют пересечению осей. Остальные точки описывают поведение различных социально-демографических групп.

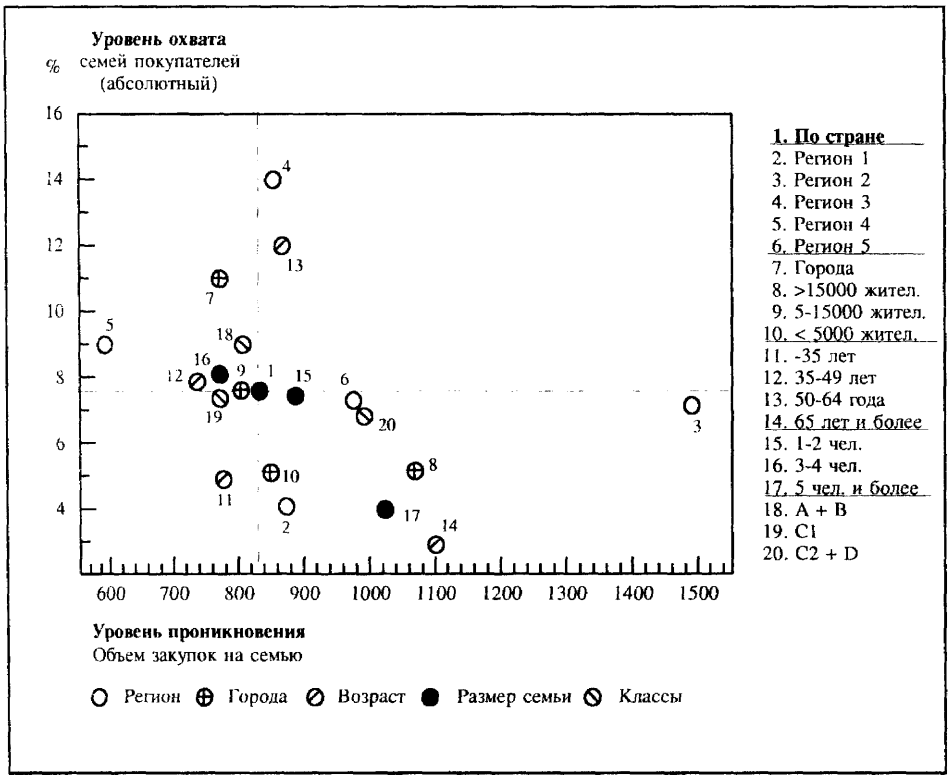


Рис. 6.3. Пример социально-демографической сегментации.

Например, можно констатировать, что уровень охвата наиболее высок для групп 4/13/7/18: регион 3 / 50-64 года / крупные города / социальные классы A+B. Аналогично уровень проникновения наиболее высок для групп 3 / 14 /8 /17: регион 2 /65 лет и более / средние города / 5 и более человек в семье.

Подобные сведения полезны, чтобы проверить, удалось ли эффективно обеспечить достижение целевой группы, и, если нет, соответственно модифицировать коммуникационные каналы.

Полезность социально-демографической сегментации

К этому методу обращаются наиболее часто, в основном по причине легкости измерения социально-демографических переменных. Во всех промышленно развитых странах экономическая и социальная информация непосредственно доступна из официальных источников, таких как институты статистики, органы социального страхования н т. д. Кроме того, существуют общества потребителей и фирмы, которые представляют ежемесячные данные в формате, сопоставимом для европейских стран.

В последние годы в развитых странах произошли существенные социально-демографические изменения. Отметим среди них:

— снижение уровня рождаемости,
— рост продолжительности жизни,
— увеличение числа работающих женщин,
— более поздние браки,
— рост числа разводов,
— рост числа неполных семей с одним родителем.

Эти изменения оказывают прямое воздействие на стиль жизни и формы потребления. Они создают новые сегменты рынка и одновременно обусловливают изменения требований в существующих сегментах. Примеры:

— сегмент пожилых людей (старше 65 лет) в отношении банковских услут, активного отдыха, медицинского обслуживания;

— сегмент неполных семей: холостяков, разведенных, вдов (вдовцов) или семей с одним родителем;

— сегмент семей с двумя работающими. с повышенной покупательной способностью, но с ограниченным свободным временем;

— сегмент работающих женщин, которых привлекают все товары и услуги, помогающие сэкономить время (микроволновые печи, пищевые полуфабрикаты, рестораны быстрого обслуживания).

Основные социально-демографические изменения в странах Европейского сообщества (ЕС) за последние 20 лет приведены в табл. 6.2. Главные направления использования социально-демографических данных таковы:

— определение социально-демографического профиля сегмента или рынка;

— выбор средств коммуникации, с большой вероятностью воздействующих на выбранную социально-демографическую группу;

— выявление потенциальных покупателей нового товара;

— получение количественной оценки рынка по числу покупателей.

Таблица 6.2. Основные социально-демографические изменения в ЕС. *Источник: Eurostat, 1991*.

Показатели	Изменение значений	
Население, всего	1980: 279 млн.	1990: 327 млн.
Возрастная группа 60 лет и более	1980: 17%	2010: 27%
Возрастная группа 20 лет и более	1980: 30%	2010: 20%
Ожидаемая продолжительность жизни (лег)	1960: 67, 3 (мужчины) 72, 7 (женщины)	1988: 72, 0 (мужчипы) 78, 6 (женщины)
Детская смертность (на 1000 рождений)	1960: 34, 8	1988: 8, 2
Иностранцы	Из стран вне ЕС: 2, 5%, или 7, 9 млн.	Из стран ЕС: 1, 5%, или 4, 9 млн.
Количество семей	111, 5 млн.	2, 8 человека на семью
Неполных семей	22, 3 %	—
Возраст первого брака (лет)	1950-1970: 25, 6 (мужчины) 23, 0 (женщины)	1987: 27, 1 (мужчины) 24, 6 (женщины)
Количество разводов	1960: 125, 3 тыс.	1988: 534, 2 тыс.
Работающих женщин (в % от активного населения)	1983; 46, 6	1988: 51, 0

Ограничения социально-демографической сегментации

Социально-демографическая сегментация является **апостериорной.** В центре внимания находится описание людей, образующих сегмент, а не анализ факторов, объясняющих его появление. Вот почему эта сегментация называется также описательной.

Прогнозная способность социально-демографической сегментации в промышленно развитых странах имеет тенденцию к снижению в связи с растущей стандартизацией стилей потребления для различных общественных классов. Другими словами, принадлежность к группе с высокими доходами теперь необязательно подразумевает покупательское поведение, отличное от поведения лица со средними доходами. Поэтому, чтобы иметь возможность объяснять и предсказывать поведение покупателей, социально-демографическая сегментация должна быть дополнена другими методами анализа. Кроме того, сегментация данного типа малопродуктивна в отношении выбора между марками. Отсюда актуальность сегментации по выгодам и социально-культурной сегментации.

6.2.4. Сегментация по выгодам

Сегментация по выгодам фокусируется на различиях в системе **ценностей** людей, а не их социально-демографических профилей. Два человека, идентичные в терминах социально-демографического профиля, могут иметь совершенно различные системы ценностей. Более того, один и тот же человек может приписывать различную ценность товарам в зависимости от их типа.

Например, человек, выбравший определенную марку холодильника потому, что она самая дешевая из имеющихся, в то же время приобретает самый дорогой телевизор из-за его превосходного дизайна. Другой человек удовлетворится дешевыми часами, но будет готов заплатить высокую цену за бутылку хорошего вина.

Как было показано в главе 3, необходимо выявить ценность, или выгоду, которую ищет в товаре покупатель, т.е. его мотивационный фактор. Задача при этом состоит в том, чтобы объяснить и, следовательно, предвидеть различия в предпочтениях и в поведении.

Классическим примером сегментации по выгодам является сегментация рынка часов, выполненная Янкеловичем (Yankelovich, 1964). Он выявил три явно различных сегмента, в каждом из которых часам придавалась различная ценность.

— Сегмент **«экономии».** Эта группа хочет заплатить самую низкую цену за любые достаточно хорошо работающие часы. Если часы выходят из строя в течение года, они их заменяют (23 % покупателей).
— Сегмент **« долговечности и качества».** Эта группа ищет часы с большим сроком службы, хорошего качества и хорошо оформленные. За эти свойства они готовы платить повышенную цену (46 % покупателей).
— Сегмент **« символизма».** Эта группа ищет часы, обладающие особыми характеристиками, а также эстетической и/или эмоциональной ценностью. Часы символизируют важное событие. Здесь нужны часы престижной марки, элегантные, в золотом корпусе или украшенные алмазами. Важна рекомендация ювелира или часовщика (31% покупателей).

Без подобного объяснения понимание и предвидение поведения покупателей было бы невозможным. Например, обнаруживается, что самые дорогие часы приобретаются людьми и с самыми высокими, и с самыми низкими доходами. С другой стороны, некоторые люди с очень высокими доходами отказываются покупать дорогие часы, а приобретают часы дешевые, но в хорошем вкусе с тем, чтобы выбросить их, как только потребуется их починка. Другие богатые люди продолжают покупать дорогие часы высокого качества.

Одно время большинство производителей часов концентрировали свои усилия почти исключительно на третьем сегменте и выпускали дорогие часы, которые продавались только через ювелирные магазины. Именно тогда американская компания «Таймекс» (Timex Company) решила сфокусироваться на двух первых сегментах, используя свою марку Timex и выбрав политику интенсивного сбыта.

Необходимая информация

Реализация сегментации по выгодам подразумевает знание системы ценностей потребителей по отношению к рассматриваемому товару. Каждый сегмент определяется полным набором желаемых свойств. Именно он отличает данный сегмент от других, а не просто присутствие или отсутствие какого-то конкретного свойства, поскольку одно и то же свойство может привлекать многие сегменты. В общем случае покупателям хочется как можно больше свойств и выгод. То, что отличает один сегмент от другого, - это относительная важность, которую они придают свойствам, или атрибутам, ситуации, когда им необходимо сделать выбор. Следовательно, возможности для сегментации возникают из компромиссов между возможными выгодами и ценами, которые готовы заплатить за них потребители.

Таким образом, поведенческая модель, на которой основана сегментация по выгодам, - это многоатрибутивная модель, описанная в главе 4 (подраздел 4.2.1).

Чтобы использовать ее, нужны следующие данные:

— список свойств или выгод, ассоциированных с изучаемой категорией товаров;

— оценки относительной важности, приписываемой покупателями каждому свойству;

— группирование покупателей, дающих те же оценки рассматриваемым свойствам;

— оценки размера и профиля покупателей для каждого идентифицированного сегмента.

Например, анализ рынка средств для гигиены зубов выявил, что покупателей привлекают следующие выгоды: белые зубы, свежее дыхание, приятный вкус, предотвращение кариеса, защита десен, низкая цена. Если спросить покупателя, какие из этих шести свойств он ищет, обычно дается ответ, что все. Если же попросить его распределить 100 баллов между свойствами, исходя из их важности, станут очевидными различия, которые позволяют образовать сегменты (см. табл. 6.3).

Таблица 6.3. Сегментация рынка зубных паст в США.

Желаемые выгоды	Сегменты			
	«Гурманы»	«Компанейские»	«Озабоченные»	«Независимые»
• Вкус и внсшний вид • Белизна зубов • Предотвращение кариеса • Низкая цена	*** * * *	* *** * *	* * *** *	* * * ***
***: *главное свойство.*				

В исследовании, проведенном в США Хэйли (Haley, 1968), были идентифицированы следующие четыре сегмента.

— Сегмент « **озабоченных**» включает большое число семей с детьми, Эти потребители в основном озабочены проблемой кариеса и отдают явное предпочтение пастам с фтором.

— Сегмент **« компанейских»** людей объединяет тех, кто придает важное значение белизне зубов. В него входит большое число молодых семейных пар, лиц с уровнем курения выше среднего, ведущих очень активный образ жизни.

— Сегмент **«гурманов»** особенно озабочен вкусом и внешним видом зубной пасты. В этом сегменте можно обнаружить много молодежи, которая широко пользуется мятными пастами.

— Сегмент **« независимых»** особенно чувствителен к цене и состоит преимущественно из мужчин. Они расходуют больше пасты, чем население в среднем, и не видят существенных различий между предлагаемыми марками. Они заинтересованы в базовой функции товара и не более.

Ограничения сегментации по выгодам

Главная трудность этого подхода, особенно для рынка потребительских товаров, заключается в отборе атрибутов для анализа. Если аналитик просто спрашивает у потребителей, какие выгоды они ищут в товаре, у него мало шансов узнать что-то новое, поскольку потребители не склонны к самоанализу в отношении потребления. Однако если дополнить результаты прямого анализа рынка хорошим пониманием проблем, с которыми сталкиваются потребители, могут возникнуть идеи о новом или улучшенном товаре.

Например, на рынке зубных паст защита десен стала новым свойством, которое пропагандируется с помощью марок, занимающих парамедицинские позиции. Эта инновация является результатом анализа гигиены зубов, выполненного с участием стоматологов.

Есть еще одна трудность сегментации по выгодам: чем лучше мы понимаем предпочтения потребителей, тем больше мы утрачиваем знание их социально-демографического профиля. Если в предыдущем примере мы хотели бы обратиться к « озабоченным», то как обеспечить нужную селективность обращения? Чтобы связаться с ними, нужно, следовательно, определить их социально-демографический профиль или, если этот профиль не поддается наблюдению, использовать автосегментацию.

Анализ сегментации по выгодам требует сбора первичной информации, что всегда является дорогостоящей операцией. Кроме того, для выявления различных подгрупп потребителей необходимо прибегать к использованию статистик с множеством переменных. Тем не менее в некоторых случаях простой качественный анализ может вывести на интересные результаты. Для примера во врезке 6.1 приведены результаты качественного анализа рынка аудиоаппаратуры.

Технические специалисты.

— Средство оценить высокое качество и его технические аспекты.
— Ищут «подлинность» и чистоту звука.
— Интересуются техническими подробностями, не всегда являясь действительными специалистами.

Музыканты.

— Средство лучше оценить музыку.
— Ищут «дух» музыкального произведения, музыкальное пространство и музыкальную окраску.
— Интересуются художественной интерпретацией. не всегда имея высокую музыкальную культуру.

Снобы.

— Средство продемонстрировать свои возможности, свой вкус и эстетическое чутье.
— Ищут престиж, признание и одобрение общества.
— Часто плохо информированы, приобретают то, что известно и проверено.

Экономные люди и прочие.

Врезка 6.1. Сегментация по выгодам. Рынок высококачественной аудиоаппаратуры.

Обращение к совместному анализу

Принципы, лежащие в основе совместного анализа, описаны в предыдущей главе. Задача состоит в измерении предпочтений покупателей в отношении свойств, способных иметь различные градации. Поскольку эти измерения проводятся на индивидуальном уровне, аналитик, заметивший неоднородность предпочтений, может попытаться сформировать сегменты группировкой лиц с одинаковой структурой предпочтений и с одинаковыми оценками полезности соответствующих уровней свойств.

Метод поясняется конкретным примером. Рассмотрим журнал с двухмесячной периодичностью, который публикует обзоры новых книг, советы и рекомендации читателям, дайджесты и короткие статьи. Редактор рассматривает три альтернативных варианта изменения редакционных материалов:

— сконцентрироваться на обзорах и анализах книг, отбросив все остальные редакционные материалы **(книжное обозрение);**
— сконцентрироваться на рекомендациях читателям с охватом большего числа книг и с использованием стандартизованных таблиц оценки **(путеводитель читателя);**
— сократить число книжных обзоров, но ввести литературную хронику, основанную на новостях литературы и интервью с авторами **(литературные новости).**

Рассматривается также четвертый вариант «ничего не делать», т. е. сохранить существующую структуру. Что касается продажной цены, то при том же числе страниц (30) рассматриваются три следующих уровня: сегодняшняя цена, равная 142 бельгийским франкам (БФ), цена, повышенная до 200 БФ, и цена, пониженная до

100 БФ. 400 абонентам, выбранным случайным образом, разослана анкета, и 171 правильно заполненная анкета использована для анализа функций полезности. Для группирования респондентов со сходными оценками полезности был применен кластерный анализ. Как показано в табл. 6.4, выявлены четыре различных сегмента.

— **В сегменте 1** респонденты, кажется, довольны существующим положением дел. Они резко отрицательно реагируют на первые два предлагаемых изменения и умеренно позитивны, но без энтузиазма, в отношении идеи литературных новостей (35, 5%).

— **В сегменте 2** наблюдается предпочтение концепции «обозрения» и неприятие двух других предложений, особенно стандартизованного путеводителя читателя (21, 0%).

— **В сегменте 3** предпочтительным является именно путеводитель, тогда как два других варианта отвергаются; данная группа самая малочисленная (11, 3%).

— **Сегмент 4** считает, что существующие редакционные материалы его вполне устраивают, и отрицательно реагирует на предлагаемые изменения.

Таблица 6.4. Сегментация, основанная на совместном анализе. Пример литературного журнала.

Адаптировано из: RoisinJ. (1988).

Свойства	Сегмент 1 (35, 5%)	Сегмент 2 (21, 0%)	Сегмент 3 (11, 3%)	Сегмент 4 (32, 2%)
Содержание				
— Обзоры	-7,1	1,2	-6,2	-1,8
— Путеводитель	-7,4	-7,9	2,9	-3,1
— Нынешнее содержание	0	0	0	0
— Новости	0,3	-2,1	-6,8	-3,3
Размах выборки:	7,7	9,1	9,7	3,3
Цена				
— 100 БФ	0,5	0,6	0,3	1,1
— Нынешняя цена (142БФ)	0	0	0	0
— 200 БФ	-0,7	-0,6	-0,4	-1,0
Размах выборки:	1,2	1,2	0,7	2,1

Итак, четыре сегмента имеют весьма различные предпочтения. Что касается цены, то самую высокую чувствительность обнаруживает сегмент 4, на что указывает широкий диапазон оценок. Сегменты 1 и 2 имеют одинаковую чувствительность, тогда как чувствительность сегмента 3 к изменению цены минимальна. Анализ состава этих сегментов показал, что в сегмент 4 входят в основном библиотекари, тогда как в сегменте 3 имеется много преподавателей средних школ.

6.2.5. Поведенческая сегментация

Третье возможное основание для сегментации рынка - это поведение при покупке. В этом случае можно воспользоваться следующими критериями.

— Статус **пользователя.** Можно провести разграничение между потенциальными пользователями, непользователями, впервые ставшими пользователями, регулярными и нерегулярными пользователями. Для всех этих категорий могут быть разработаны различные стратегии коммуникации.

— **Уровень пользования товаром.** Часто 20 или 30% клиентов обеспечивают 80 или 70% продаж. Фирма может адаптировать свой товар к нуждам мелких, средних и крупных пользователей. Крупные, или ключевые, пользователи заслуживают создания для них специальных условий.

— **Уровень лояльности.** Потребители повторно закупаемых товаров могут быть разделены на безусловно лояльных, умеренно лояльных и нелояльных. Могут быть предприняты действия по продвижению товаров и по коммуникации с целью поддержать лояльность, например путем создания благоприятных условий для эксклюзивности. Обеспечить лояльность клиентов - это задача маркетинга взаимоотношений.

— **Чувствительность к факторам маркетинга.** Определенные группы потребителей особенно чувствительны к таким маркетинговым переменным, как цена или специальное предложение. Чтобы товар отвечал их ожиданиям, могут быть приняты специальные меры, например выпущены упрощенные «немарочные» товары.

Отметим, что поведенческая сегментация, как и описательная, - это апостериорный метод сегментации.

6.2.6. Социально-культурная сегментация, или сегментация по стилю жизни

Благодаря экономическому прогрессу, росту материального благосостояния и повышению образовательного уровня в странах развитой экономики наблюдается растущая индивидуализация потребительского поведения, которую все труднее объяснить с помощью социально-демографических критериев.

Социально-культурная сегментация, как и сегментация по выгодам, исходит из идеи о том, что лица, сильно различающиеся в социально-демографических терминах, могут демонстрировать весьма схожее поведение, и наоборот. Задача заключается в создании более человечного образа покупателей, который не исчерпывается только их социально-демографическим профилем, но несет также информацию об их системе ценностей, активности, интересах и мнениях. Сегментация по стилю жизни, называемая также психографической, пытается идти еще дальше, в область мотиваций и индивидуальности в аспекте потребления. Таким образом, стиль жизни используется как индикатор индивидуальности.

Как напоминает Валет-Флоранс (Valette-Florence, 1988), концепция стиля жизни строится вокруг трех уровней анализа, с различной степенью приближения по отношению к акту покупки.

— На самом стабильном и неизменном уровне располагаются **индивидуальные личностные ценности,** т.е. твердые и стойкие убеждения в том, что определенный образ жизни или определенная жизненная цель лучше, чем другие.

— На промежуточном уровне находится совокупность **деятельности, интересов и мнений,** свойственных личности, демонстрирующая ее систему ценностей и более близкая к акту покупки.

— На периферийном уровне находится совокупность **приобретенных и потребленных товаров,** которая является мимолетным отражением двух предшествующих уровней.

Валет-Флоранс предлагает определять стиль жизни человека как взаимодействие этих трех уровней: группа лиц со схожим поведением на всех трех уровнях является однородной с точки зрения стиля жизни. Таким образом, **стиль жизни - это глобальный продукт системы ценностей личности, ее отношений и активности, а также ее манеры потребления.** Он описывает сущность жизни группы людей и отличает ее от других групп.

Анализ стиля жизни может касаться любого из этих трех уровней, причем чем более уровень приближен к акту покупки, тем легче его наблюдать, но тем менее он стабилен. Большинство эмпирических исследований стиля жизни касались анализа активности, интересов и мнений (поэтому они получили название АИМ) и в меньшей степени -- системы ценностей.

— **Активность** личности - ее характерное поведение и манера проводить время.

— **Интересы** личности - ее предпочтения и то, что она считает для себя важным в окружающей среде.

— **Мнения -** касаются идей личности, того, что она думает о себе, об окружающей среде, политике, промышленности, экологии и т. д.

— **Главные социально-демографические характеристики** - фазы жизненного цикла семьи, доход, образование.

В табл. 6.5 можно найти переменные, которые обычно составляют часть анализа стиля жизни.

Таблица 6.5. Переменные сегментации по стилю жизни.

Источник: Plummer J.T. ***(1974).***

Активность	Интересы	Мнения	Социально-демографический профиль
Работа	Семья	0 себе	Возраст
Хобби	*Дом*	Социальные проблемы	Образование
Социальная жизнь	Работа	Политика	Доходы
Отпуск	Объединения	Деловая жизнь Экономика	Профессия
Удовольствия	Развлечения		Семья
Клубы	Мода	Образование	Жилище
Объединения	Питание	Товары	Местоположение
Покупки	Средства информации	Будущее	Размер города
Спорт	Достижения	Культура	Жизненный цикл семьи

На основе полученных данных по этим переменным строятся профили, или стереотипы поведения, которые могут представлять собой как общие профили определенных подгрупп в определенной стране, пригодные для товаров любого типа, так и специальные профили, пригодные только для определенных товаров или товарных категорий.

Используемый метод анализа

Метод, применяемый для измерения этих профилей, состоит в том, чтобы составить набор вопросов (от 300 до 500 в зависимости от исследования) и попросить репрезентативную выборку респондентов отметить степень согласия или несогласия по 5- или 7-балльной шкале. Несколько примеров утверждений по стилю жизни в целом представлены во врезке 6.2.

Если проверяемая гипотеза касается чувствительности к цене, респондентам следует предложить пять или шесть схожих утверждений и попросить выразить степень своего согласия или несогласия с ними. Параллельно собирается информация о потребленных товарах и о социально-демографическом профиле.

- **Мне нравится пробовать новые и разнообразные вещи.**
- **Я всегда стараюсь одеваться согласно тенденциям моды.**
- **Если мои дети больны, я бросаю все, чтобы заняться ими.**
- **Политика - это дело мужчин, а не женщин.**
- **Загрязнение окружающей среды - крупнейшая проблема нашей эпохи.**
- **Мы часто принимаем гостей.**

Врезка 6.2. Примеры утверждений, описывающих стиль жизни.

Источник: Douglas S.P. et Lemaire P. (1976).

Вооруженный этими данными, аналитик устанавливает соответствие между полученными оценками по всем утверждениям типа АИМ и уровнями потребления товаров, а также социально-демографическими переменными. Реализуется следующая процедура:

— используется факторный анализ для ограничения набора утверждений только основными факторами;
— подсчитываются баллы, выставленные каждым респондентом по сохраненным факторам;
— респонденты, давшие одинаковые оценки, группируются в сегменты с применением кластерного анализа;
— сегменты именуются по факторам, наиболее типичным для каждого кластера;
— наконец, сегменты анализируются с учетом социально-демографических данных, чтобы определить их состав.

Пример общего анализа стиля жизни приведен на рис. 6.4.

Полезность анализа стиля жизни

Результаты этого анализа регулярно систематизируются и обновляются. Факторный анализ, примененный к

измеряемым переменным, позволяет установить макрохарактеристики, т.е. центральное ядро упорядоченных и значимых ответов. Эти ответы затем интерпретируются с целью определить стереотипы, или **«социальные стили»,** характеризующие общество или исследуемую группу лиц. Могут быть реализованы анализы двух типов: общие и специфичные для определенной категории товаров.

Анализ общего типа классифицирует все население 110 группам, основываясь на общих характеристиках стиля жизни, таких как «восприимчивость к нововведениям», «ориентация на семейную жизнь», «чувствительность к проблемам экологии» и т. п. Каждая группа имеет определенную структуру потребностей, и аналитики могут выяснить, какие группы потребителей наиболее восприимчивы к их товарам и как установить с ними эффективную коммуникацию.

С более динамичной точки зрения можно оценить меняющееся значение существующих социально-культурных профилей в общей массе населения и идентифицировать формирующиеся социально-культурные тенденции.

В США программа VALS, созданная фирмой «ЭсАрАй Интернэшнл» (SRI International), выделила восемь социальных групп. В Европе группа « Юропэнел-ДжиЭфКей» (Europanel-GFK) разработала общую типологию европейских потребителей и выявила 16 социальных стилей. Эти стили представлены на рис. 6.4 в виде двумерной карты. Первое измерение описывает способность к восприятию новых идей или новых вещей: **движение в противоположность неподвижности;** второе измерение противопоставляет **привязанность к материальным предметам и духовные ценности.** Третье, не представленное измерение противопоставляет **рациональное и эмоциональное поведение.** Различные социальные группы позиционированы по отношению к этим осям.



1 "Осторожные" (Prudent)
Пенсионеры, примирившиеся с судьбой, стремящиеся к стабильности

2 "Обороняющиеся" (Defensives)
Молодые жители небольших городов, ищущие защиту и поддержку в традиционных семейных структурах

3 "Бдительные" (Vigilante)
Неудовлетворенные промышленные рабочие, стремящиеся сохранить свою индивидуальность

4 "Забытые" (Olvidados, Left out»
Пенсионеры и домохозяйки, ощущающие заброшенность и угрозу в связи с растущей сложностью общества; ищут защиту

5 "Романтики" (Romantics)
Сентиментальные, молодые "строители гнезда", стремящиеся к прогрессу и стабильной жизни для своих семей

6 "Команда" *{*Squadra*,* team player)
Молодые пары из пригородов, стремящееся к

стабильной жизни, спорту и досугу: принадлежность к малой группе дает ощущение стабильности

7 "Новобранцы" (Rookies)
Рабочая молодежь, ощущающая себя оторванной и стремящаяся к интеграции в общество через "делание денег"/ потребление; озабочены своей низкой образованностью

8 "Денди" (Dandies)
Группа гедонистов-"показушников" с умеренным доходом, озабоченная впечатлением на окружающих

9 "Бизнес (акулы)" (Business (Sharks))
Расточительные, хорошо образованные амбициозные молодые волки, стремящиеся к лидерству в конкурентном обществе

10 "Протест" (Protest)
Интеллектуальные молодые критики, стремящиеся революционизировать общество

11 "Пионеры" (Pioneer)
Молодые, обеспеченные, крайне терпимые интеллектуалы, стремящиеся к социальной справедливости

12 "Скауты" **(**Scout**)**
Терпимые пожилые консерваторы, стремящиеся к упорядоченному социальному прогрессу

13 Граждане (Citizens)
Организаторы общественной жизни, стремящиеся к лидерству в социальной сфере

14 "Моралисты" **(**Moralist**)**
Спокойные, религиозные граждане, ищущие мирного будущего для своих детей

15 "Благородные" (Gentry)
Сторонники законности и порядка, принадлежащие к давно сложившейся злите

16 "Строгие" **(**Strict **)**
Репрессивные пуритане

Рис. 6.4. Типология стилей жизни в Европе.

Источник: Winkler A.R. (1991).

Люди из группы 8, «денди» (Dandies) (в верхнем левом углу карты), - материалисты и авантюристы. Лица, принадлежащие к группе 16, «строгие» (Stricts) (в нижнем правом углу), больше интересуются этическими или моральными проблемами и очень консервативны Winkler, 1991, p. 9).

На эту карту можно наложить структуру потребления товара, например с целью узнать, к какой группе (группам) принадлежат основные пользователи товаров данной категории или лица с особенно благоприятным отношением к новой концепции товара или услуги.

Специфический анализ стиля жизни проводится аналогичным методом, с той разницей, что проверяемые утверждения более конкретны. Вот, например, несколько АИМ-утверждений, адаптированных для изучения рынка кредитных карт.

— Я предпочитаю оплачивать наличными все, что покупаю.
— Я покупаю массу вещей с помощью кредитной карты.
— В прошлом году мы взяли кредит в банке.
— Покупать в кредит что-нибудь, кроме дома и машины, неразумно.

Анализ стиля жизни обладает определенными преимуществами по сравнению с углубленными исследованиями мотивации качественного типа: (а) число респондентов велико; (б) выводы в малой степени зависят от интерпретации ответов на слабо структурированные вопросы; (в) данные могут быть подвергнуты статистической обработке с применением хорошо известных методов; (г) в отличие от исследований мотивации нет необходимости прибегать к помощи специально подготовленных интервьюеров.

Методологические проблемы исследований стиля жизни

Анализ стиля жизни в свое время был очень популярен при исследовании рынка, особенно среди специалистов по рекламе, хотя некоторые специалисты уже давно выражали настороженность в отношении его достоверности и предсказательной силы (Cathelat, 1985). Определенные методологические проблемы не разрешены до сих пор.

— Главной проблемой является отсутствие экспликативной теоретической модели, позволяющей идентифицировать ключевые переменные и сформулировать гипотезы о взаимосвязях между этими переменными и поведением при покупке. Как следствие утверждения, предлагаемые респондентам, подбираются эмпирически, на основе слухов, мнений, выраженных неструктурированными группами, и ничто не дает оснований считать, что они полностью описывают позиции и поведение.
— Анализ стиля жизни принадлежит к исследованиям казуального типа, поскольку его цель состоит в объяснении причин поведения людей. Однако демонстрация наличия причинно-следственных связей требует **правильно спланированного эксперимента** и специальной процедуры верификации наблюдаемых взаимосвязей. Наличие псевдокорреляции и кажущееся отсутствие корреляции являются классическими ловушками, уводящими в сторону ложных интерпретаций.
— Эти структурные слабости отражаются на уровне интерпретации, поскольку факты, накопленные вне теории, являются иллюзорными. На самом деле возможность **проверки истинности или ложности** интерпретаций, которые дают фирмы, специализирующиеся на опросах, такая же, как в психоанализе или астрологии. Отсутствие процедуры жесткого научного контроля является весьма серьезным недостатком, поскольку на основе предлагаемых интерпретаций фирма должна принимать решения в условиях риска.
— К этим сомнениям в теоретических основах добавляются неприятные **методологические проблемы.** Почему многомерную реальность нужно сводить всего к двум измерениям? Там, где сохраняется только два измерения, почему бы не привести коэффициенты, характеризующие долю интерпретируемой вариации каждой из главных компонент и степень корреляции между критериями и выбранными осями? Поскольку сам подход эвристичен по своей сущности, как можно быть

уверенным, что выбранная конфигурация является удачным решением?

Несмотря на отмеченные и другие проблемы, связанные с выработкой адекватных мер стиля жизни, социально-культурный подход является интересным и перспективным: он представляет несомненный прогресс по сравнению с использованием только традиционных демографических и экономических переменных. Систематическое рассмотрение методологических проблем анализа стиля жизни дано в работе: Valette-Florence, 1994. Отдельные вопросы рассмотрены в работах: Cathelat, 1985; Kapterer et Laurent, 1981.

6.3. СЕГМЕНТАЦИЯ РЫНКОВ ПРОМЫШЛЕННЫХ ТОВАРОВ

В концептуальном смысле не существует фундаментальных различий между сегментацией рынков товаров промышленного и потребительского назначения, хотя применяемые критерии сегментации весьма различны. Здесь также можно провести разграничение между макро- и микросегментацией. Метод макросегментации, описанный в разделе 6.1, применим в полной мере, тогда как различия проявляются в основном на уровне микросегментации.

6.3.1. Сегментация по выгодам

Как и для потребительских товаров, сегментация по выгодам является наиболее естественной: она непосредственно опирается на специфичные потребности промышленного покупателя, которые в большинстве случаев выражены достаточно ясно. Применительно к рынкам промышленных товаров данный метод сегментации сводится к классификации клиентов по типу производства или по конечному использованию товара. Как правило, различные конечные пользователи ищут в товаре различные достоинства, функции или показатели эффективности. При этом промышленные товары часто имеют очень широкий спектр применений; примерами могут служить электродвигатели, электронные лампы, шарикоподшипники, листовая сталь и т. д. Классификация по типу производства позволяет определить приоритетные потребности и выяснить степень их относительной важности.

В качестве примера рассмотрим фирму, специализирующуюся на изготовлении малых электродвигателей с широким диапазоном применений. С каждым конечным применением, помимо базовой функции, связан определенный набор товарных атрибутов. Так, в частности, обстоит дело для трех следующих применений.

— Двигатели для бензонасосов: здесь первостепенным является соблюдение норм безопасности (отсутствие искрения).

— Двигатели для компьютеров или медицинской аппаратуры, применяемой в больницах: двигатели должны быть быстродействующими.

— Двигатели для промышленных швейных машин: важной характеристикой является устойчивость к воздействию постоянных нагрузок с частыми прерываниями; быстродействие, напротив, становится второстепенным.

Функции промышленного товара и его роль в производственном процессе фирмы-клиента, а следовательно, и восприятие промышленным покупателем экономической ценности товара зависят от того, относится ли этот товар к основному оборудованию (завод, сдаваемый «под ключ», прокатный стан, генератор), вспомогательному оборудованию (обогреватель, грузовик, пишущая машинка), полуфабрикатам (металлические профили, листы) или комплектующим изделиям (электродвигатели, коробки скоростей), к расходуемым средствам (одноразовые приспособления, смазки), к первичным сырьевым материалам (алюминий, уголь), к трансформируемым материалам (удобрения, пенополиуретан) или к услугам (инжиниринг, удаление отходов, обслуживание оборудования).

Добавим, что во многих промышленных секторах продажи производятся по предварительным заказам с весьма подробными спецификациями. В подобных ситуациях обеспечивается точное соответствие товара специфичным потребностям клиента, т.е. сегментация совершенна.

6.3.2. Описательная сегментация

Демографическая, или описательная, сегментация опирается на описательные критерии профиля промышленного клиента. В сущности, речь идет о критериях географического положения, размера фирмы, состава акционеров и т.д. Среди этих критериев в качестве базы сегментации часто используют объем закупок. Многие фирмы создают отдельные организационные структуры для взаимодействия с крупными и с мелкими клиентами. Например, фирма сама занимается крупными клиентами, тогда как мелкие клиенты обеспечиваются через дистрибьюторов.

6.3.3. Поведенческая сегментация

Поведенческая сегментация имеет большое значение для промышленных рынков. Ее задача - адаптировать стратегию сближения с промышленным клиентом с учетом структуры и особенностей функционирования центра, принимающего решения о закупке. Понятие центра закупки было введено в главе 3, где было также показано, что степень формализации процесса закупки может существенно изменяться в зависимости от сложности принимаемого решения и структуры организации.

Например, на некоторых предприятиях процесс закупок жестко централизован и действуют строгие правила принятия решений, в других местах, наоборот, закупки децентрализованы, так что взаимодействие с клиентом должно быть весьма близким к работе с мелкими фирмами. Важны также следующие характеристики работ центра: мотивация его различных членов, распределение полномочий между различными представленными функциями, степень формализованности и длительность процесса принятия решений. Указанные поведенческие характеристики не всегда можно наблюдать непосредственно, поэтому их часто трудно определить. Тем не менее, как указано выше, эти понятия очень важны для усвоения торговым персоналом.

С учетом сложности и разнообразия возможных оснований для сегментации Шапиро и Бонона (Shapiro and Bonoma, 1983) предложили процедуру сегментации, основанную на пяти группах критериев, которая действует по принципу **вложенной иерархии,** подобной русским матрешкам. Переходя от внешних критериев к внутренним, эти группы таковы: среда, рабочие характеристики, метод совершения закупки, ситуационные факторы и характеристики персонала покупателя.

• Среда

— Сектора промышленности

— Размер фирмы

— Географическое положение

• Рабочие характеристики

— Применяемая технология

— Использование данного товара

— Технические и финансовые ресурсы

• Метод совершения закупки

— Наличие центра закупки

— Иерархическая структура

— Отношения покупатель - продавец

— Общая политика закупок

— Критерии закупки

• Ситуационные факторы

— Срочность выполнения заказа

— Применение товара

— Размер заказа

• Личные качества покупателя

Врезка 6.3. Вложенная иерархия критериев сегментации применительно к промышленным рынкам.

Источник: Shapiro B.P. and Bonoma T.V. (1983).

Эти группы критериев раскрыты во врезке 6.3. По мере движения внутрь этой иерархической структуры доступность для наблюдения и стабильность критериев сегментации изменяются. Рекомендовано начинать с внешних уровней, поскольку здесь данные более доступны, а определения более четки (Shapiro and Вопопа, 1983).

6.4. ОСУЩЕСТВЛЕНИЕ СТРАТЕГИИ СЕГМЕНТАЦИИ

Анализ разнообразия потребностей рынка завершается построением сетки сегментации, выделяющей, в соответствии с выбранными критериями, различные сегменты, к которым может адресоваться фирма, используя соответственно адаптированную маркетинговую программу. Теперь фирма должна принять решение о степени охвата рынка и, выбрав целевой сегмент (сегменты), позиционировать себя соответствующим образом. При этом всегда нужно поставить вопрос: были ли соблюдены правила эффективной сегментации?

6.4.1. Правила эффективной сегментации

Чтобы быть эффективной, сегментация должна удовлетворять трем группам условий: дифференцированной реакции, достаточности объемов сегментов, измеримости и доступности.

Дифференцированная реакция

Это самое главное условие. Идентифицированные сегменты должны существенно различаться по своей чувствительности к маркетинговой активности фирмы. Отсюда следует, что используемые критерии сегментации должны максимизировать различия между сегментами (условие неоднородности (рынка! - И.С.)) минимизировать различие между покупателями внутри одного сегмента (условие однородности (сегмента - И.С.)).

Следовательно, чтобы избежать опасности «каннибализма» между товарами одной фирмы, предназначенными для различных сегментов, между сегментами должны существовать значительные барьеры. Чем четче определен и явственнее различим характер товара, тем однороднее может быть сегмент.

(Уточним, однако, что условие однородности необязательно подразумевает только взаимоисключающие категории покупателей. Одно и то же лицо вполне может принадлежать двум или более сегментам. Товары, адресованные различным сегментам, могут быть приобретены одним и тем же человеком для различных членов своей семьи, для различных ситуаций потребления или просто из заботы о разнообразии. Наблюдение за содержимым корзинок покупателей на выходе из супермаркета часто обнаруживает одновременное присутствие марок, стоящих в верхней и нижней частях выпускаемой гаммы, т.е. сегмент скорее группирует не покупателей, а покупки, которые реализуются через покупателей.

Достаточная величина

Идентифицированные сегменты должны быть крупными, т.е. представлять потенциал, достаточно значительный, чтобы оправдать разработку специальной маркетинговой стратегии. Это условие требует учитывать не только размер сегмента по количеству или по частоте покупок, но также и продолжительность его существования. Все сегменты подвержены влиянию моды. Поэтому важно удостовериться, что выделенная совокупность не является эфемерной и будет иметь достаточно долгую экономическую жизнь. Наконец, условие существенности сегмента подразумевает также, что ценность, добавляемая к товару его специфичными качествами, может найти финансовое выражение в цене, выгодной для изготовителя и приемлемой для группы целевых покупателей.

Соблюдение этого условия часто подразумевает компромисс между двумя логиками, которые присутствуют на каждом предприятии: логикой маркетинга, которая стремится адаптироваться к разнообразию потребностей рынка и, следовательно, увеличить число сегментов, и логикой

производства, которая подчеркивает экономию на масштабе и преимущества стандартизации и, следовательно, стремится к крупным сериям и массовому рынку.

Измеримость

Чтобы осознанно выбрать целевой сегмент, нужно иметь возможность определить его размер, оценить покупательную способность потребителей и их основные характеристики в терминах покупательского поведения. Если примененный критерий сегментации слишком абстрактен, по нему трудно собрать перечисленные сведения. Например, если потенциальные покупатели - это фирмы средних размеров, сравнительно легко узнать их количество, географическое положение, объемы оборота и т.п. Если же критерием является восприимчивость к инновации, положение становится значительно более трудным я, возможно, для измерения потенциала сегмента понадобится специальное исследование рынка. В этом слабость методов сегментации по выгодам и по стилю жизни, которые в отличие от описательной сегментации используют абстрактные критерии.

Доступность

Выделенные сегменты должны быть **доступны,** причем по возможности доступны селективно, чтобы именно на них можно было бы сконцентрировать усилия в области коммуникации и продаж. Существует два вида доступности.

— **Автоселекция покупателей.** Она может являться результатом позиционирования товара, свойства которого выбраны таким образом, чтобы селективно притягивать целевую группу. Автоселекция может также быть достигнута благодаря коммуникационной политике: сообщение может достигать всех, но его содержание фактически приводит к селекции.

— **Контролируемый охват** сегментов, например путем сбыта товара через торговые точки, наиболее посещаемые целевыми покупателями, или, в плане коммуникации, путем выбора средств с селективным охватом целевых групп.

Очевидно, что с точки зрения фирмы, контролируемый охват является наиболее эффективным. Он становится возможным, как только будет установлен социально-демографический профиль сегмента. Это, однако, не всегда имеет место, особенно когда сегментация исходит из желаемых выгод и стиля жизни.

Анализ сегментации резюмируется в форме сетки сегментации, подобной представленной в табл. 6.6, в которой сравниваются характеристики идентифицированных сегментов.

Таблица 6.6. Сравнительный анализ сегментов базового рынка.

Показатели	Сегмент 1	Сегмент 2	Сегмент 3	Сегмент 4
Демография				
Желательные выгоды				
Поведение				
Факторы успеха		Важность	факторов	успеха
Качество				
Цена				
Обслуживание				
Поддержка				
Сбыт				
Экономические показатели				
Объемы продаж				
Средняя цена				
Рост				
Жизненный цикл				
Конкуренция				

6.4.2. Выбор целевых сегментов

После проведения анализа сегментации следующей задачей является принятие решения, какую стратегию охвата рынка избрать. Это в свою очередь определит товарную политику фирмы. На этой стадии можно выделить три главных стратегических направления.

Принимая стратегию **«недифференцированного маркетинга»,** фирма игнорирует различия между сегментами рынка и решает рассматривать рынок как единое целое, не используя преимуществ анализа

сегментации. Она концентрируется скорее на том, что есть общего в потребностях покупателей, а не на их различиях. Смысл этой стратегии стандартизации в экономии на производственных затратах, а также на запасах, сбыте и рекламе. В экономически благополучных странах эту стратегию становится все труднее защищать, поскольку очень редко удается добиться того, чтобы один товар или марка удовлетворили всех.

Согласно стратегии «**дифференцированного маркетинга**» фирма также принимает стратегию полного охвата рынка, но на этот раз с программами, адаптированными для каждого сегмента. Таков был подход фирмы «Дженерал Моторз» (General Motors) в США, заявлявшей, что у нее есть автомобиль для каждого «кошелька, назначения и личности». На российском рынке стратегию дифференцированного маркетинга проводит корпорация АйБиЭм, предлагающая индивидуализированные продукты практически во всех отраслях российской экономики (Адров, 1994). Эта стратегия позволяет фирмам действовать в нескольких сегментах с индивидуальной ценовой, сбытовой и коммуникационной стратегией. Цены продаж будут устанавливаться на базе ценовой чувствительности каждого сегмента. Такая стратегия обычно влечет более высокие затраты, поскольку фирма теряет преимущества экономии на масштабе. С другой стороны, фирма может рассчитывать на захват существенной доли рынка в каждом сегменте. Дифференцированный маркетинг необязательно подразумевает охват всего рынка. Имеется риск чересчур дробной сегментации, ведущей к опасности каннибализма между слишком многочисленными марками одной компании.

Согласно стратегии «**концентрированного, или сфокусированного маркетинга**» фирма сосредоточивает свои ресурсы на удовлетворении потребностей одного или нескольких сегментов. Это стратегия специализации, которая может быть основана на определенной функции (функциональный специалист) или на особой группе потребителей(специалист по потребителю). Например, московская фирма «Диасофт» фокусирует свои действия на обеспечении программными продуктами сегмента коммерческих банков (Соловьева, 1994). Посредством сфокусированной стратегии компания может рассчитывать на реализацию выгод специализации и повышенной эффективности в использовании ресурсов фирмы. Обоснованность сфокусированной стратегии зависит от размера сегмента и от уровня конкурентного преимущества, достигаемого благодаря специализации.

Выбор любой из этих трех стратегий охвата рынка будет определяться: (а) числом идентифицированных и потенциально рентабельных сегментов и (б) ресурсами фирмы. Если они ограничены, то сфокусированная маркетинговая стратегия, вероятно, является единственно возможной.

Гиперсегментация и контрсегментация

У политики сегментации могут быть две крайности. Стратегия **«гиперсегментации»** приводит к разработке товаров по индивидуальным заказам, к предложению многочисленных вариантов и обеспечению, в дополнение к базовой функции, разнообразных второстепенных функций за дополнительную плату. Стратегия **«контрсегментации»,** напротив, ориентирована на предложение товаров без всякого « украшательства», с минимальным набором дополнительных вариантов, продаваемых по низким ценам. Здесь мы возвращаемся к рассмотренной в главе 1 дилемме **«стандартизация-адаптация»,** с которой сталкиваются фирмы, определяющие свою глобальную, или транснациональную, стратегию. 1

Годы процветания подталкивали фирмы к стратегиям все более дробной сегментации. Они в свою очередь приводили к умножению числа марок, что неблагоприятно отражалось на издержках

производства и сбыта, а также на цене продаж.

Отмеченные в главе 1 изменения, обусловленные турбулентностью экономической и социальной среды, делают потребителей все более чувствительными к **соотношению « цена/удовлетворение**». Теперь они лучше подготовлены к **сопоставлению** цены и характеристик товара и более склонны принять снижение цены как компенсацию за меньшую адаптированность товара к их специфичным требованиям. Эта эволюция подтверждается успехом « безмарочных» товаров во многих западных странах.

В связи с этим в некоторых секторах и прежде всего в отношении товаров массового потребления наблюдается тенденция сознательного упрощения, т.е. выпуска товаров с ограниченными функциями, которые приносят их изготовителям более высокую прибыль благодаря возросшей степени стандартизации. Таким образом, «контрсегментация» - это не что иное, как сегментация, основанная на критерии «цена/удовлетворение».

6.4.3. Стратегии позиционирования

После выбора целевого сегмента (сегментов) фирма должна решить, какую позицию следует занять в каждом сегменте. Важность этого решения в том, что оно будет служить путеводной нитью при выработке маркетинговой программы. Позиционирование определяет характер восприятия фирмы целевыми покупателями. Ему можно дать следующее определение:

«Разработка и создание имиджа товара таким образом, чтобы он занял в сознании покупателя достойное место, отличающееся от положения товаров-конкурентов» (Ries and Trout, 1981).

Эта задача особенно актуальна, когда принята дифференцированная стратегия охвата рынка, требующая вместо выбора единой позиции на всем рынке позиционирования в каждом сегменте. Таким образом, стратегия позиционирования *г* это инструмент реализации стратегии дифференциации. На данной стадии возникают следующие типичные вопросы.

— Каковы отличительные свойства и/или выгоды, действительные или воспринимаемые, на которые благоприятно реагируют покупатели?

— Как воспринимаются позиции конкурирующих марок и фирм в отношении этих свойств и/или выгод?

— Какую позицию лучше всего занять в данном сегменте с учетом ожиданий потенциальных покупателей и позиции, уже занятых конкурентами?

— Какие маркетинговые средства лучше всего подходят для того, чтобы занять и защитить выбранную позицию?

Необходимо сознавать, что не любая дифференциация товара имеет значение для покупателя. В главе 8 будет показано, что основа дифференциации должна быть « уникальной», « важной для покупателя», « защитимой» и « объяснимой».

Основания для позиционирования

Винд (Wind, 1982, p. 79-80) выделил шесть альтернативных типов позиционирования марки:

— позиционирование, основанное на отличительном качестве товара

— позиционирование, основанное на выгодах или на решении проблемы

— позиционирование, основанное на особом способе использования

— позиционирование, ориентированное на определенную категорию потребителей

— позиционирование по отношению к конкурирующей марке

— позиционирование, основанное на разрыве с определенной категорией товаров.

Существуют и другие основания для позиционирования, например стиль жизни.

Процедура выбора позиционирования

Правильный выбор позиционирования требует соблюдения нескольких условий. Необходимо, в частности:

— иметь хорошее понимание позиции, реально занимаемой маркой в сознании покупателей; это знание может быть приобретено прежде всего путем исследований имиджа марки, описанных в главе 5;

— знать позиционирование конкурирующих марок, особенно главных конкурентов;

— выбрать собственную позицию и идентифицировать релевантные и самые убедительные аргументы в ее обоснование;

— оценить потенциальную рентабельность выбираемой позиции, проявляя подозрительность в отношении ложных рыночных ниш, изобретенных рекламными агентами или открытых в результате качественных исследований, не подтвержденных на большой выборке;

— убедиться в том, что марка обладает достаточным потенциалом, чтобы достичь нужного позиционирования в сознании покупателей;

— оценить уязвимость позиционирования; достаточно ли у нас ресурсов, чтобы занять и защитить выбранную позицию?

— убедиться в согласованности выбранного позиционирования с другими маркетинговыми факторами: ценой, коммуникацией и сбытом.

Если имеется ясное и четкое определение избранного позиционирования, для менеджеров операционного маркетинга становится сравнительно просто перевести позиционирование в эффективную и последовательную маркетинговую программу.

Карты восприятия

Когда число подлежащих рассмотрению атрибутов очень велико, атрибутивные карты восприятия становятся полезным средством, чтобы идентифицировать различные наборы выгод и описать воспринимаемое позиционирование главных. марок-конкурентов. В качестве иллюстрации рассмотрим результаты исследования бельгийского рынка зубных паст, целью которого было изучить, как потребители воспринимают новую модификацию одной из марок. В этом исследовании методом обсуждения в неструктурированных группах были выявлены двадцать четыре выгоды, связанные с товаром:

1. Нравится детям
2. Укрепляет десны
3. Защищает зубы
4. Довольно дорогая
5. Продается в аптеках
6. Широко рекламируется
7. Делает зубы белыми
8. Предохраняет от кариеса
9. Свежая
10. Медицинская
11. Причудливый цвет
12. Предотвращает образование камня
13. Содержит фтор
14. Традиционна
15. Придает свежее дыхание

16. Приятная консистенция
17. Экономичная
18. Неприятный вкус
19. Для всей семьи
20. Сильно выраженный вкус
21. Благоприятная пресса
22. Симпатичная
23. Привлекательная упаковка
24. Менее эффективна, чем утверждалось

Репрезентативной выборке объемом 130 респондентов в возрастной группе 12-30 лет предложили набор из 12 марок зубной пасты и попросили обозначить их восприятие простой отметкой отсутствия или наличия (0, 1) каждого атрибута в каждой марке. Эти данные были затем обработаны на компьютере по программе анализа факторного соответствия с целью выявления ассоциаций между выгодами и марками. Были идентифицированы три оси.

— **Первая ось** противопоставляет парамедицинский имидж пасты (медицинская, продается в аптеках, дорогая, неприятный вкус) ее косметическому характеру (свежая, приятная консистенция, симпатичная). Коэффициент инерции по этой оси 41%; в сущности здесь противопоставляются два способа продаж: в аптеках и традиционным способом.

— **Вторая ось** противопоставляет атрибут специфичного воздействия на кариес у детей (с фтором, антикариесная, нравится детям) свойству более общей гигиены зубов (белые зубы, сильно выраженный вкус, благожелательная пресса). Эта ось характеризуется коэффициентом инерции 21%.

— Обнаруживается и **третья ось,** которая выделяет относительно новую выгоду: заботу о деснах в противоположность традиционным зубным пастам. Ее коэффициент инерции равен 13%. В целом на эти факторы приходится около 75% вариации.

Если ограничить анализ картой восприятия типа представленной на рис. 6.5, учитывающей две первые оси, можно идентифицировать три различных сегмента:

— сегмент **« парамедицинских»** паст, включающий марки, продаваемые в аптеках, воспринимаемые как лечебное средство, делающие особый акцент на защиту десен;

— сегмент **« косметических»** паст, подчеркивающих «свежее дыхание», « приятный вкус», « благожелательную прессу»;

— сегмент **« антикариесных»** паст, делающих акцент на предотвращении кариеса, со свойствами « белые зубы», « хороши для детей», « содержащие фтор».

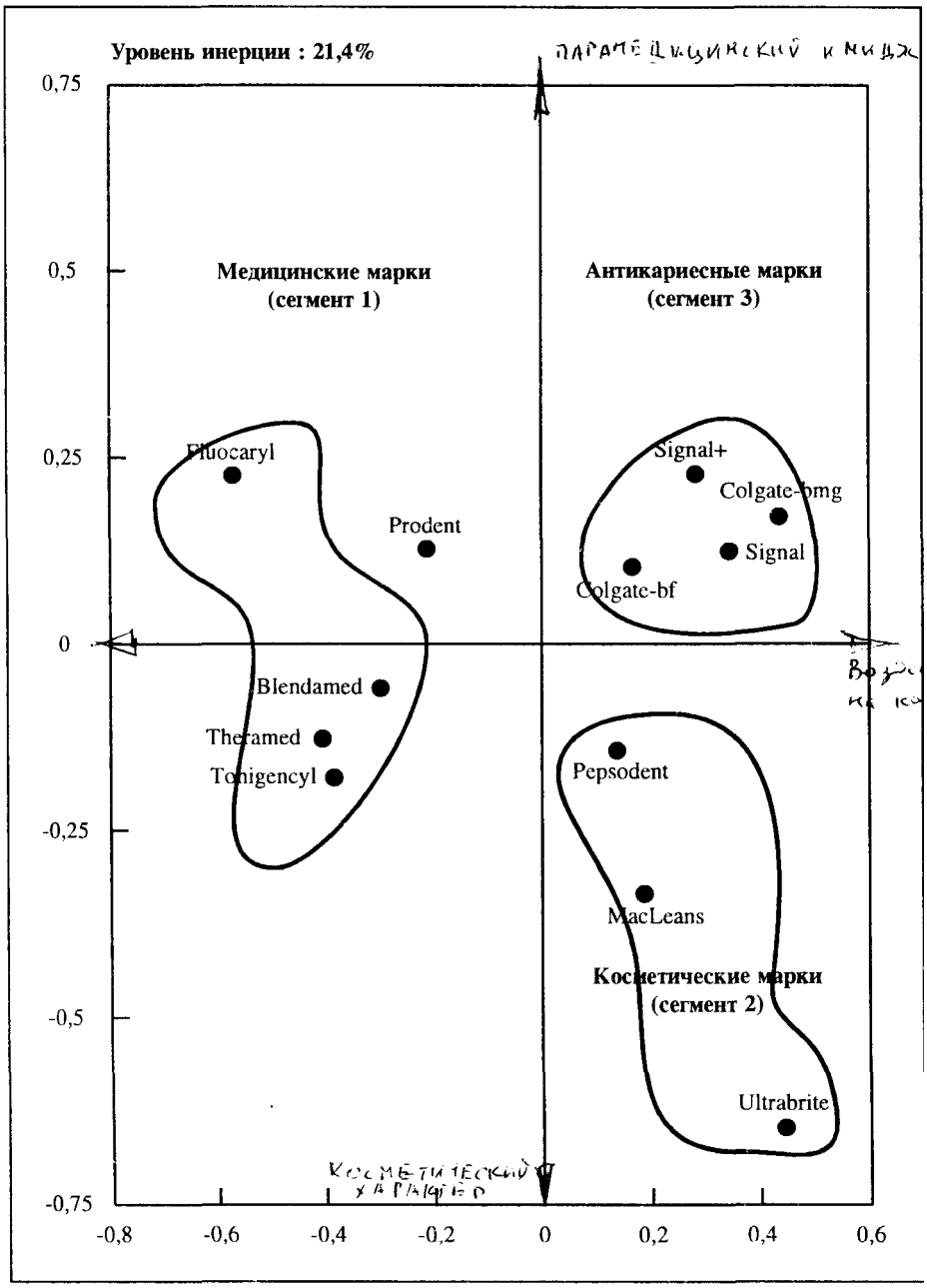


Рис. 6.5. Анализ рынка зубных паст в Бельгии.

Обещание третьего сегмента более привлекательно, чем первого, поскольку акцент делается на более серьезный атрибут: предотвращение кариеса. Анализ данного типа позволяет исследователю рынка увидеть, как покупатели воспринимают различные марки, и убедиться в том, что избранное позиционирование действительно достигнуто.

6.5. МЕЖДУНАРОДНАЯ СЕГМЕНТАЦИЯ

По мере глобализации мировой экономики увеличиваются возможности создания спроса на универсальные товары, что влечет необходимость проведения сегментации на международном и даже на мировом уровне. Ее цель заключается в выявлении в различных странах и/или регионах групп покупателей с одинаковыми ожиданиями и требованиями по отношению к товарам, несмотря на культурные и национальные различия. Эти сегменты, даже если они и невелики в каждой стране, в целом могут представлять весьма привлекательные возможности для международной фирмы.

6.5.1. Идентификация наднациональных сегментов

Международная сегментация рынка может быть определена как процесс идентификации специфичных сегментов потенциальных потребителей в виде группы стран или групп индивидуальных покупателей с однородными свойствами, которые с большой вероятностью обнаружат сходное поведение при покупке. Имеется три различных подхода к международной сегментации: (а) идентификация кластеров стран со спросом на схожие товары; (б) идентификация сегментов, присутствующих во всех или во многих странах; (в) выход на различные сегменты в различных странах с одним и тем же товаром (Takeuchi and Porter, 1987, p. 138-140).

Сегментировать международный рынок по группе стран

Первый, самый простой вариант международной сегментации - это адресоваться к **группе стран,** однородных в экономическом и культурном плане. Многие товары не нуждаются в значительной модификации применительно к каждой стране и вполне совместимы с ожиданиями покупателей из стран со сходными климатическими, языковыми, инфраструктурными, коммерческими и информационными условиями.

Такова, например, ситуация в Скандинавских странах или германоязычных странах Европы, в некоторых испаноязычных странах Латинской Америки, в Северной Америке и в странах Юго-Восточной Азии. Естественно, какая-то адаптация остается необходимой для учета культурных различий.

Данному подходу, однако, присущи три существенных ограничения:

(a) он основан на характеристиках стран, а не на переменных, присущих покупателям;

(b) он предполагает высокую однородность в пределах выбранных стран, что редко имеет место;

(c) он пренебрегает возможностью существования однородных потребительских сегментов, распространяющихся за пределы выбранных стран.

По мере развития регионализма в Европе этот вариант сегментации становится все менее удовлетворительным.

Действительно, с исчезновением европейских границ все большее число фирм заново определяет свой географический рынок, отвлекаясь от стран и делая упор на естественные зоны коммерческого интереса.

Продавать наднациональным, или универсальным, сегментам

Как уже было показано в главе 2, тенденции глобализации мировой экономики приводят к тому, что многие товары и торговые марки сегодня известны и приняты в масштабах мирового рынка. Это произошло, в частности, с аудио- и видеоаппаратурой, автомобилями, косметикой, напитками, сервисом. Такие товары и марки приобретаются группами покупателей, имеющимися во всех странах.

Как правило, это люди с высокими доходами, международные организации и наиболее опытные пользователи, поскольку именно такие группы наиболее активны в международных контактах и обменах.

Не секрет, что «богачи», будь то в Токио, Гонконге, Дели, Нью-Йорке, Киншасе, Рио-де-Жанейро или Лондоне, предпочитают продукцию таких фирм, как «Эрме», «Мерседес», «Гуччи» (Gucci) и т.п.

Универсальные сегменты соответствуют идентичным группам покупателей с одинаковыми потребностями в каждой стране. Стратегия поиска универсальных сегментов иллюстрируется рис. б.ба. Для стратегии такого типа маркетинговая программа остается практически одинаковой для всех стран. Стоит отметить, что размер сегмента в каждой отдельной стране может быть небольшим. Привлекательным является общий объем. Например, шоколадные конфеты фирмы «Годива» (Godiva) продаются в двадцати различных странах мира. Несмотря на то, что эта марка составляет лишь малую долю рынка в каждой стране, она является мировым лидером на рынке конфет класса «люкс».

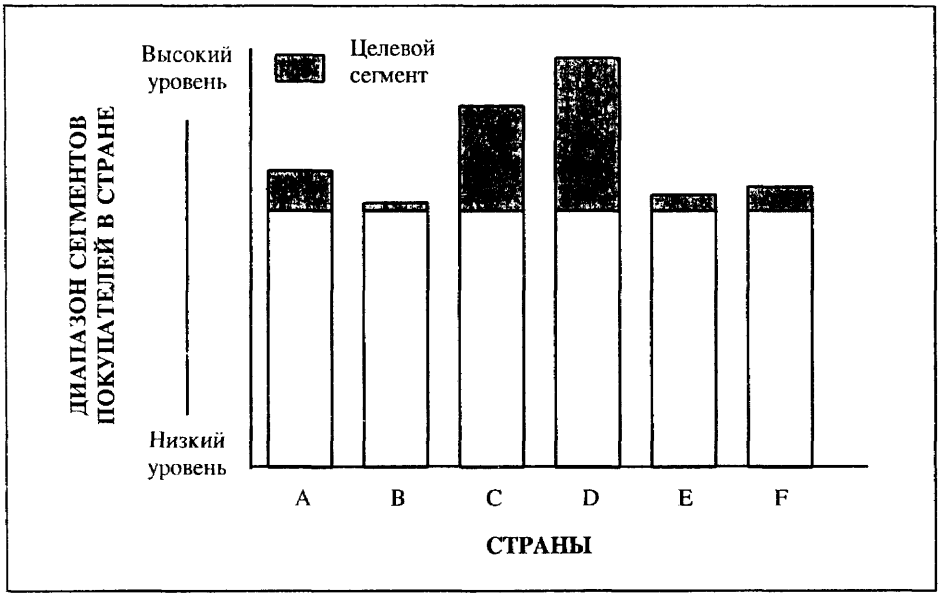


Рис. б.ба. Международная сегментация: позиционирование в одном и том же сегменте в каждой стране.

Адресоваться к различным сегментам в каждой стране

Покупателей, потребности которых отличаются от страны к стране, группируют по **различным сегментам.** Тот же самый товар может продаваться в различных сегментах, если сбытовая и коммуникационная политика в каждой стране дифференцирована с учетом характеристик целевого сегмента. Таким образом, адаптация к нуждам различных сегментов происходит не за счет товара, а с помощью других маркетинговых факторов. Этот подход иллюстрируется рис. *б.бб.*

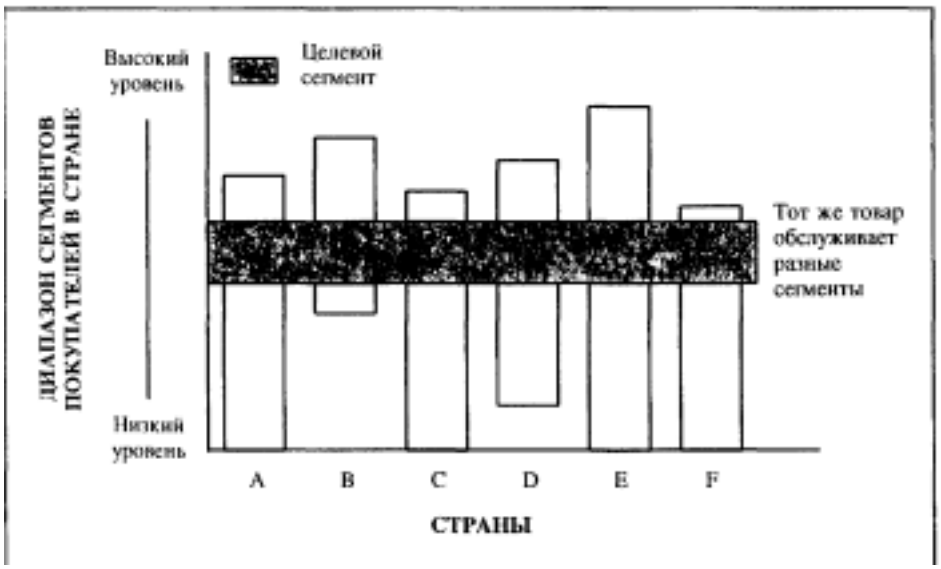


Рис. 6.6б. Международная сегментация: позиционирование в различных сегментах в каждой стране.

Такеучи и Портер (Takeuchi and Porter, 1987, p. 139) в качестве примера сегментации этого типа приводят подход фирмы « Канон» к продажам камеры «Canon AE-1». В Японии она предлагалась в сегменте молодежи как замена их первой камеры; в США - как первая покупка зеркальной 35-мм камеры; в Германии - в качестве замены существующих камер для более опытных любителей.

Данный подход требует серьезной адаптации стратегии коммуникации и продаж, что ведет к повышению затрат. Подобная стратегия применима и для товаров, модифицированных применительно к локальным особенностям.

Каждый из этих трех вариантов международной сегментации имеет свои достоинства. Первый является самым традиционным. Второй -самый радикальный и дающий фирме важное конкурентное преимущество в плане стабильности имиджа, а также экономии на масштабе и эффектах опыта. Кроме того, посредством этой стратегии фирма «закрывает» рынок и затрудняет вход на него конкурентам. Стратегия, ориентированная на различные сегменты, может ухудшить стабильность имиджа марки и требует дифференцированного оперативного маркетинга; ее достоинство в адаптации к местным условиям.

6.5.2. Принципы глобального, или транснационального, маркетинга

Как следует из главы 2, глобальный подход к рынкам имеет целью найти сходство между странами в отличие от традиционного мультинационального подхода международных компаний, в котором акцент делается на различиях между странами. Глобальный подход активно стремится к однородности имиджей, публикуемых сообщений и т.д., в то время как мультинациональный подход консервирует и поддерживает различия, которые не всегда оправданы. Однако главная цель заключается не в том, чтобы иметь гамму товаров, одинаковых для всего мира. Скорее она состоит в том, чтобы достичь максимальной стандартизации производственных линий, одновременно понимая, что адаптация к определенным локальным условиям и необходима, и желательна.

Поэтому стандартизация всех элементов как стратегического, так и оперативного маркетинга едва ли возможна (Douglas and Wind, 1987). В этом отношении интересен пример компании «Блэк энд Деккер» (Black & Decker) (Farley, 1986).

Эта компания занимает позицию мирового лидера на рынках универсальных инструментов. Действуя в 50 странах, она владеет 25 производственными предприятиями (16 из которых расположены за пределами США) и действует в 50 странах, в том числе в России, где она создала сервисные центры в Москве и Петербурге. Марка «Блэк энд Деккер» пользуется очень высокой известностью (от 80 до 90%), и в некоторых европейских странах ее доля рынка не ниже, чем в США. Более трети ее товарооборота за 1984 г. дали товары, которые не существовали за пять лет до этого.

Убедившись в необходимости принять стратегию глобального маркетинга, фирма «Блэк энд Деккер» столкнулась со следующими трудностями.

— В различных странах действуют весьма различные технические стандарты и нормы безопасности, делающие полную стандартизацию невозможной.

— Европейцы и американцы обладают различной реакцией на дизайн, вплоть до выбираемых цветов.

— Потребители различных стран по-разному используют товары, например, в зависимости от применяемых строительных материалов. Так, в Европе мощность дрели должна быть намного выше, чем в США.

Это разнообразие в рамках традиционной многонациональной структуры «Блэк энд Деккер» привело к огромному разнообразию ассортимента. Фирма выпускала сотни товаров, из которых только некоторые могли применяться в нескольких странах. Чтобы противостоять конкуренции, особенно со стороны японской фирмы «Макита» (Makita), предлагавшей на мировом рынке аналогичную гамму товаров, компания «Блэк энд Деккер» в период между 1980 и 1990 гг. модифицировала свою организацию и стандартизовала свою продукцию. Теперь действует правило, что каждый новый товар должен быть ориентирован на мировой рынок (Farley, 1986).

Поиск компромисса между стандартизацией и адаптацией

Табл. 6.7 характеризует тип стратегии адаптации, выбираемой в зависимости от разнообразия ожиданий покупателей и культурных отличий целевой страны. Технологическое развитие, прежде всего появление гибких производств, открывает перспективы адаптации, не ставящей под угрозу экономию на масштабах и эффектах опыта.

Таблица 6.7. Стратегии международного маркетинга.

Источник: Blanche B. (1987).

Стратегия международного маркетинга	Ожидания сегментов				
	Однородные		Смежные		Другие
	Та же культура	Другая культура	Та же культура	Другая культура	
1. Товар и операционный маркетинг те же	1	—	—	—	—

2. Товар тот же, операционный маркетинг адаптирован	—	2	2	2	—
3. Товар и операционный маркетинг адаптированы	—	—	—	3	3
4 Новый товар и соответствующий операционный маркетинг	—	—	—	—	4

Исходя из ожиданий рынка и степени культурных различий выбирается одна из трех стратегий:

— **универсальный товар:** продаваемый физически товар идентичен в каждой стране, если не считать этикеток и языка, использованного в документации;

— **модифицированный товар:** базовый товар тот же самый, но проведена модификация в отношении напряжения, токов, принадлежностей и других второстепенных технических аспектов;

— **специально разработанный товар:** товар разработан специально для соответствия потребностям каждой страны.

Очевидно, особое значение имеют финансово-экономические последствия выбора каждого из этих вариантов.

Потенциал глобализации товаров и рынков

Не каждый товар может стать привлекательным в мировом масштабе; некоторые товары более пригодны для реализации международной стратегии. Среди марок, принятых в качестве глобальных, можно назвать, например, «Мальборо», «Кодак», «Хонда» (Honda), «Мерседес», «Кока-Кола», «Хейнекен» (Heineken), «МакДональдс», «Боинг» (Boeing), «Адидас» (Adidas), «Полароид» (Polaroid). Интересно отметить, что популярность этих глобальных марок, как правило, не зависит от политического отношения к стране их происхождения.

Универсальная привлекательность товара тесно связана с **универсальностью желаемой выгоды, оказываемой услугой или выполняемой функцией.** При условии, что данный товар или услуга эффективно удовлетворяют потребности определенной группы людей в какой-то стране, логично ожидать такого же успеха у такой же группы людей в другой стране, если, конечно, товар адаптирован к местным особенностям потребления и законодательным нормам.

Можно попытаться разработать типологию товаров, используя в качестве основания классификации, с одной стороны, степень их техничности (продукты высокой технологии - Hi-Tech) и, с другой стороны, степень их эмоционального воздействия (продукты высокой «трогательности» - Hi-Touch). Общим у товаров этих двух категорий являются: (а) значительный внутренний потенциал; (б) обращение к универсальному языку (Domzal and Under, 1987).

— **Товары «высокой технологии»** используют специализированный технический язык, понятный всем потенциальным покупателям. Это справедливо для циклотронов, станков, компьютеров, финансовых услуг, но также и для видео- и фотоаппаратуры, автомобилей, теннисных ракеток, музыкальных инструментов и т.д. Наличие профессионального жаргона облегчает глобализацию, хотя и не гарантирует ее успеха, так как очень большое значение может иметь техническая адаптация.

— **Товары «высокой трогательности»** апеллируют скорее не к информации, а к образам, но опираются на универсальные темы, понятные всем потенциальным покупателям. Такими универсальными темами могут быть, например, материализм, игра, героизм, любовь. Подобные темы привлекаются для продажи парфюмерии, драгоценностей, часов, предметов одежды, которые можно встретить по всему миру.

Товары, относящиеся к этим двум категориям, обладают значительным потенциалом глобализации. Между этим двумя полюсами заключено множество промежуточных позиций. Стоит отметить, что с помощью рекламы можно добиться позиции Hi-Touch для товара категории Hi-Touch, как это имело место, например, с автомобилями БМВ (BMV), «Ланчиа» (Lancia) и « Альфа-Ромео» (Alfa Romeo).

ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ

1. Примените метод макросегментации «функции/покупатели/ технологии» к одному из следующих секторов промышленности: краски, вертолеты, банковские услуги, приборы медицинской диагностики с визуализацией изображения. Определите для каждого сектора понятия отрасли, рынка и рынка товара.
2. Импортер японских фотоаппаратов хочет располагать сегментацией по выгодам для российского рынка. Предложите сетку сегментации, которая кажется вам априорно подходящей, и предложите процедуру сбора информации, позволяющей проверить ее обоснованность.
3. Выберите две газеты, ориентированные на определенную социально-демографическую группу (молодежь, бизнесмены, домохозяйки, этническая группа). Отберите четыре рекламных сообщения и попытайтесь определить позиционирование, которого добиваются рекламодатели.
4. В странах с развитой экономикой потребители все чаще и чаще ищут решения, адаптированные к их специфическим проблемам. Перед фирмами возникает вопрос, насколько далеко им следует заходить с сегментацией рынка. Проанализируйте те факторы, которые действуют в пользу детальной сегментации (гиперсегментации), и те, которые, наоборот, способствуют стандартизации (контрсегментации).
5. В странах с развитой экономикой наблюдается растущая фрагментация рынков, поскольку покупатели все чаще и чаще ищут решения, адаптированные к их специфическим потребностям. Как это совмещается с развитием глобального маркетинга, который делает акцент на стандартизацию товаров и торговых марок по всему миру?

ГЛАВА 7

АНАЛИЗ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ РЫНКА

Результатом сегментационного анализа является сетка сегментации, отображающая различные сегменты или товарные рынки, которые входят в состав базового рынка. Цель следующего этапа стратегического маркетинга состоит в получении оценки **привлекательности** экономических возможностей для бизнеса в каждом из сегментов для того. чтобы уточнить решение по выбору целевого сегмента. Объектом такого анализа является измерение и прогнозирование объема продаж, жизненного цикла и потенциала прибыли для каждого сегмента или товарного рынка. Эти прогнозы и результаты измерений потенциала рынка - ключевая информация для принимаемых руководством фирмы решений о размерах инвестиций и производственных мощностей. В задачи этой главы входит также рассмотрение основных методов прогнозирования спроса.

7.1. БАЗОВЫЕ КОНЦЕПЦИИ АНАЛИЗА СПРОСА

В простейшем случае спрос на товар или услугу равен объему продаж в данном месте и в данный период. Прежде всего необходимо провести четкое разграничение между двумя уровнями спроса: суммарным (или глобальным) спросом на рынке в целом и спросом на продукцию фирмы или на марку.

Спрос на рынке - это общий объем продаж применительно к рынку товара (или к отрасли, или к рынку) в данном месте и в данный период для совокупности марок или конкурирующих фирм.

Таким образом, речь идет о **«первичном спросе» ,** или спросе. соответствующем определенной категории потребности. Очевидно, это определение подразумевает предварительную идентификацию базового рынка.

Спросом на продукцию фирмы (спросом на марку) называют часть спроса на рынке, соответствующую доле рынка, удерживаемой фирмой или маркой на базовом рынке товара.

Важно понимать, что первичный спрос, как и спрос на продукцию фирмы, есть **функция реакции,** т.е. его уровень зависит от ряда факторов, называемых детерминантами спроса. Эти детерминанты первичного спроса бывают двух типов: неконтролируемые факторы среды и маркетинговые факторы. представляющие собой совокупность маркетинговых усилий. прилагаемых конкурирующими на рынке фирмами, т.е. **суммарное маркетинговое давление.**

7.1.1. Первичный спрос как функция реакции

Потенциал рынка соответствует верхнему пределу спроса в определенный период времени. Зависимость между первичным спросом и суммарной маркетинговой активностью в отрасли (для неизменного состояния макросреды) показана на рис. 7.1а. Если вертикальная ось соответствует первичному спросу, а горизонтальная - суммарной маркетинговой активности, функция отклика имеет S-образную форму. S-образная форма типичной функции спроса означает, что по мере увеличения суммарного маркетингового давления скорость усиления реакции сначала возрастает, а затем падает.

При нулевом маркетинговом давлении имеет место минимальный уровень спроса Q_0; промежуточный уровень E (Q) соответствует ожидаемому спросу при суммарном давлении M. Если суммарное маркетинговое давление увеличивается, спрос также увеличивается, но с убывающей скоростью. В пределе, когда суммарное маркетинговое давление стремится к бесконечности, спрос достигает своего максимального уровня Q_m. Этот максимальный уровень первичного спроса соответствует понятию **текущего потенциала рынка.**

На уровень первичного (глобального) спроса влияют не только маркетинговое давление действующих на рынке фирм, но и социально-экономические факторы среды. Модификация факторов среды приведет к вертикальному смещению кривой реакции, как это показано на рис. 7.1б. В связи с этим следует различать **движение** вдоль кривой и **смещение** самой кривой. Конкуренты не оказывают никакого влияния на смещение функции реакции, которое полностью определяется состоянием внешней экономической среды, например экономическими спадами и подъемами.

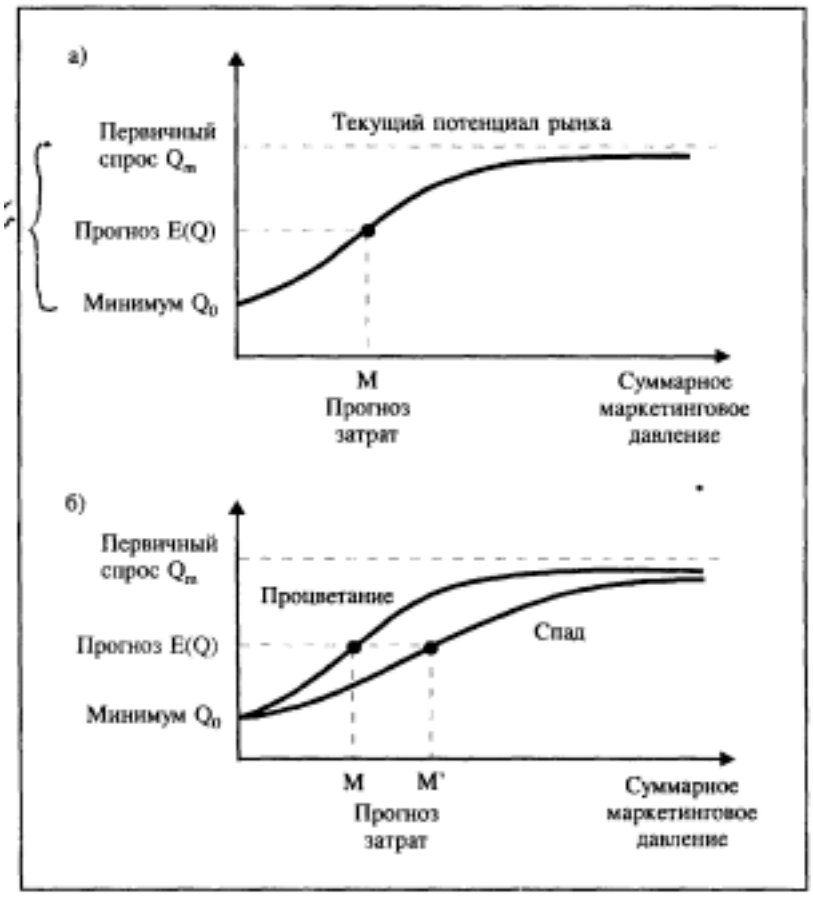


Рис. 7.1. Спрос рынка как функция суммарного маркетингового давления.

Источник: Kotler P. (1991), адаптировано.

Следовательно, при том же уровне маркетингового давления первичный спрос будет выше в период **расцвета** экономики и ниже в период **спада.** Чтобы сохранить желаемый уровень первичного спроса E (Q) в случае перехода от сценария расцвета к сценарию спада, маркетинговые расходы должны возрасти с M до M' (рис. 7.16).

Фирма практически бессильна перед неопределенностью среды; все, что она может сделать, - это попытаться предвидеть будущее, создав надежную систему слежения за ключевыми факторами, к которым первичный спрос особенно чувствителен. Турбулентность 90-х годов заставила передовые

фирмы систематически разрабатывать альтернативные сценарии и не ограничиваться лишь наиболее вероятным вариантом. Цель при этом состоит в создании защиты от неопределенности за счет опережающих действий и способности к быстрой перестройке.

7.1.2. Расширяемый и нерасширяемый первичный спрос

Разрыв между минимальным уровнем первичного спроса и его максимальным уровнем характеризует масштаб рыночных возможностей.

— Спрос, описываемый первой частью кривой, называют **расширяемым,** потому что на уровень первичного спроса легко повлиять изменением объема или интенсивности общей маркетинговой активности.

— В верхней части кривой реакции спрос становится неэластичным, и соответствующий рынок называют **нерасширяемым.** Дальнейший рост интенсивности маркетинга не оказывает влияния на размер рынка, который достиг стадии зрелости.

Таким образом, в случае нерасширяемого рынка его размер фиксирован. Любое увеличение продаж в пользу одной фирмы обязательно означает увеличение ее доли рынка.

7.1.3. Абсолютный и текущий потенциал рынка

Вне зависимости от экономических факторов потенциальный рынок может эволюционировать во времени под влиянием культурных и социальных факторов, которые влияют на характер потребления. Кроме того, усиление заботы об охране окружающей среды способствует спросу на экологически чистое оборудование. В настоящее время расширяется использование информационных систем на малых и средних фирмах, причем оно происходит в результате таких процессов, как распространение, копирование и обучение, т.е. независимо от суммарного маркетингового давления со стороны фирм-производителей. В связи с этим необходимо проводить различие между двумя понятиями: «абсолютным» потенциалом рынка и «текущим» потенциалом рынка.

— Понятие **текущего потенциала рынка** определено выше и графически представлено кривой на рис. 7.1а*;* его реализация зависит от уровня маркетингового давления, оказываемого конкурентами.

— **Абсолютный потенциал рынка** соответствует максимальному уровню спроса в предположении, что потенциальные потребители эффективно потребляют товар, в оптимальном объеме при каждом использовании.

Таким образом, **абсолютный потенциал рынка** соответствует верхнему пределу его текущего потенциала. Соотношение между двумя этими понятиями графически представлено на рис. 7.2. Очевидно, что понятие абсолютного потенциала рынка близко к понятию емкости рынка, характеризующему объемы, которые мог бы воспринять рынок, если бы товар был «свободным», т.е. предлагался бы по нулевой цене. На практике же потенциал рынка всегда определяется для конкретной цены товара.

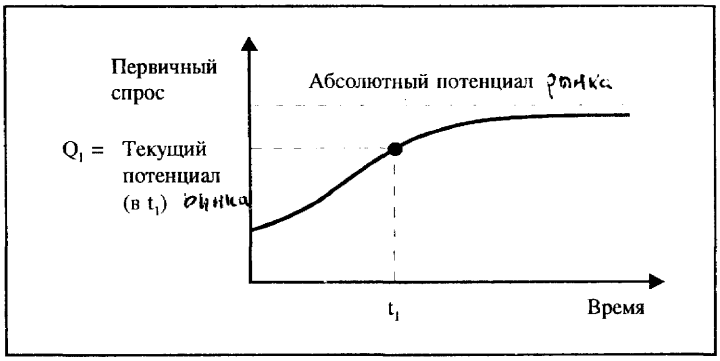


Рис. 7.2. Абсолютный потенциал рынка.

Таким образом, **абсолютный потенциал рынка** следует понимать как предел, к которому стремится спрос на рынке. Полезность этого понятия в том, что оно позволяет оценить порядок величины экономической возможности, которую открывает данный рынок. При расчете абсолютного потенциала рынка делаются три предположения.

— Каждый потенциальный пользователь товара является реальным пользователем.

— Каждый пользователь использует товар при каждой возможности его применения.

— При каждом применении товар используется в оптимальном объеме.

Пример расчета абсолютного потенциала рынка приведен на врезке 7.1. Полученные оценки имеют чисто индикативную ценность; тем не менее они позволяют получить представление о размере рынка. Для большинства российских рынков потребительских товаров характерен большой разрыв между абсолютным и текущим потенциалами. Например, душевое потребление кофе в Германии составляет 7, 4 кг, а в России -всего 260 г (Шмаров и др., 1995). Потребление фруктов на душу населения в России в 10 раз меньше, чем в США («Московские новости», N 17, 12-17 марта 1995 г.).

Рис. 7.2 иллюстрирует зависимость абсолютного потенциала рынка от времени. Его эволюция обусловлена внешними факторами, такими как изменения в привычках потребителей, культурных ценностях, уровне доходов и цен, технологии, государственных нормах и т.д. Данные факторы, над которыми фирма не имеет прямого контроля. могут оказать решающее влияние на развитие рынка. Иногда фирмы способны косвенно повлиять на эти внешние причины (например, путем лоббирования), но их возможности ограничены. Поэтому основные усилия фирмы направлены на предвидение изменений среды.

Количество потенциальных потребляющих единиц:

— Любое лицо старше 5 лет является потенциальным потребителем.

— Это соответствует 90% всего населения.

— Для США это 222 миллиона жителей.

— Таким образом, число потребителей: 90% (222 миллиона) = 200 миллионов человек.

Количество использований в год:

— Два раза в день для каждого пользователя.

— Количество использований в год: 200 миллионов пользователей x 2 раза в день *x* 365 дней = 146 миллиардов использований за год.

Уровень потребления при каждом использовании:

— Нормальное разовое использование соответствует 1 унции 1)

— Таким образом, абсолютный потенциал рынка: 146 миллиардов унций в год.

— 1 флакон содержит в среднем 16 унций, что составляет: 9125 миллиардов флаконов в год.

[0] **1 унция** = 27, 25 г.

Врезка 7.1. Оценка абсолютного потенциала рынка: средсгва для полоскания рта.

Источник: Weber J. A. (1976).

7.1.4. Детерминанты спроса

Как было показано, рыночный спрос - это не фиксированная величина. а функция ряда переменных. называемых детерминантами спроса. Эволюция спроса может порождаться двумя группами факторов: неконтролируемыми, или внешними, и контролируемыми, или внутренними, факторами фирмы.

Контролируемые факторы - это в сущности инструменты операционного маркетинга. которые фирма может использовать для воздействия на спрос. Их можно объединить в четыре широкие категории, которые МакКарти (McCarthy, 1960) обозначил как «Четыре Р (Пи)» по начальным буквам английских слов *Product* (товар), *Place* (место, в данном контексте - сбыт), *Price* (цена) и *Promotion* (продвижение, т.е. стимулирование сбыта). Именно они являются средствами маркетингового давле**ния,** т.е. детерминантами спроса на продукцию фирмы.

Следует отметить, что указанный способ определения активных переменных маркетинга ориентирован скорее на фирму и лишь в малой степени - на покупателя. Если же смотреть под углом, зрения покупателя, то «Четыре *Р»* соответствуют:

— товару, или **«решению»** проблемы покупателя, т.е. набору создаваемых благ;

— цене, совокупности **издержек,** которые несет покупатель, чтобы воспользоваться благами выбираемого решения;

— месту, или представлению товаров с наибольшим **удобством** для покупателя;

— продвижению, или **коммуникации,** информирующей о достоинствах предлагаемого товара.

Что же касается **неконтролируемых факторов,** то они представляют собой ограничения, с которыми фирма сталкивается на рынке. Они могут быть сгруппированы в пять широких категорий Wilkie, 1990).

— Ограничения со стороны **покупателей:** фирма должна понимать и предвидеть их потребности и реагировать на них с помощью адаптированной под них и привлекательной для них программы.

— Ограничения со стороны **конкурентов:** фирма не является единственной на рынке и должна определить свое конкурентное преимущество, которое она способна защитить.

— Ограничения со стороны **сбытовых сетей:** сбытовые сети - это независимые посредники (оптовики, дистрибьюторы, розничные торговцы), которые имеют свои цели, но тем не менее являются необходимыми партнерами фирмы.

— Ограничения со стороны самой **компании:** фирма должна принять план действий, совместимый с ее ресурсами, сильными и слабыми сторонами.

— **Ситуационные** ограничения: совокупность факторов внешней среды, экономических, экологических, климатических и т.п., которые влияют на уровень спроса.

Задача маркетолога - идентифицировать и понять эти неконтролируемые факторы, измерить их возможное влияние на спрос и как можно точнее предсказать их эволюцию в будущем.

7.2. СТРУКТУРА ПЕРВИЧНОГО СПРОСА

Анализ спроса и его детерминант лежит в основе исследований привлекательности рынка. Цель анализа - дать количественную оценку потенциала рынка и фактического уровня первичного спроса, без чего невозможен никакой экономический анализ. Структура первичного спроса существенно зависит от того, относится ли он к потребительским товарам или к товарам промышленного назначения, а также от того, относится ли он к товарам длительного или краткосрочного пользования или к услугам.

7.2.1. Спрос на потребительские товары

Различные методы оценки исходят по существу из двух факторов:

количества потребляющих единиц (n) и количества товара, потребляемого единицей (q). В общем виде

$$Q = n \times q,$$

где Q - первичный спрос в штуках. Первичный спрос в денежном выражении соответственно имеет вид:

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

где R обозначает общий товарооборот, а p - среднюю цену за единицу товара.

Рассмотрим последовательно модификацию этих базовых принципов применительно к различным категориям потребительских товаров.

Спрос на быстрорасходуемые потребительские товары

Спрос на потребительские товары, **не связанные с применением товаров длительного пользования,** можно определить исходя из следующих данных:

— числа потенциальных потребляющих единиц;

— доли реальных пользователей среди потенциальных потребляющих единиц (уровень охвата);

— уровня единичного потребления на одного реального покупателя (уровень проникновения).

Различие между «уровнем охвата» и «уровнем проникновения» важно для идентификации приоритетных целей воздействия на рынок: увеличивать либо число пользователей. либо объем потребления на одного пользователя.

Абсолютный потенциал рынка определяется в предположении, что уровень охвата равен 100%, а уровень проникновения оптимален для каждого использования. Текущий уровень спроса может быть определен из наблюдений устойчивых навыков при покупке. Необходимые данные иногда можно получить также от профессиональных ассоциаций или из официальной статистики. Как правило, однако, не удается обойтись без У первичных данных, которые могут быть получены, например от комиссий («панелей») потребителей.

Если же потребительский товар связан с использованием товара длительного пользования (например, стиральный порошок и стиральная машина), уровень охвата потребителей заменяется на уровень охвата соответствующего товара длительного пользования. Необходимо также ввести дополнительный показатель - частоту обращения к этому товару. В итоге имеем следующий набор показателей:

— потенциальное количество единиц расходуемого товара;

— уровень охвата товара длительного пользования;

— частота обращения к товару длительного пользования;

— объем потребления расходуемого товара на единичное обращение к товару длительного пользования (технический коэффициент).

Потенциальное потребление расходуемых товаров определяется исходя из выполняемых ими функций. Остальные необходимые данные должны быть установлены из опросов или наблюдений, за исключением объема потребления при одном обращении, который определяется из технических соображений.

Спрос на товар длительного пользования

В этом случае необходимо проводить важное разграничение между первичным спросом и спросом на замену. Первичный **спрос на товар длительного пользования** определяется на основе следующих показателей:

— число реальных потребляющих единиц и прирост уровня их оснащенности товарами длительного пользования;

— число новых потребляющих единиц и уровень их оснащенности товарами длительного пользования.

Важным показателем является скорость диффузии товаров длительного пользования в среде целевых покупателей. Для ее определения весьма полезны кривые проникновения для сходных товаров за предыдущие периоды.

Более сложно оценить **спрос на замену;** для этого привлекаются следующие данные:

— объем имеющегося парка предметов длительного пользования,

— распределение этого парка по сроку службы,

— распределение товара по сроку службы (физическое, экономическое или психологическое старение),

— темп замены товара,

— эффект появления новых альтернатив замены (новые технологии),

— эффект исчезновения потребляющих единиц.

Спрос на замену находится в прямой зависимости от размера парка и срока службы товара длительного пользования. Темп замены необязательно совпадает с **темпом прекращения срока службы,** под которым понимается доля товаров длительного пользования, которая перестает существовать. Благо может устареть, потому что его экономические показатели стали неудовлетворительными или потому, что, по мнению пользователей, оно просто вышло из моды.

В общем случае темп прекращения срока службы связан обратной зависимостью с длительностью этого срока. Например, если средний срок службы равен 12 годам, средний темп прекращения этого срока составляет 8, 3%.

Последующая эволюция срока службы окажет сильное влияние на оценки, относящиеся к первичному спросу.

Например, во Франции реальный средний срок службы автомобилей составляет 10-11 лет. Если предположить, что он достигает 12, 5 лет, то темп прекращения срока пользования будет равен примерно 8%, что соответствует спросу на замену порядка 1, 7 миллионов машин. Если, напротив, принять, что средний срок службы не превысит 9 лет, то темп прекращения срока пользования составит около 11, 1%, что соответствует спросу на замену в размере 2, 1 миллиона машин (OECD, 1983, p. 34).

На автомобильном рынке происходит непрерывное увеличение технологического срока службы. Исследование, проведенное в Швеции, показало, что срок службы некоторых марок автомобилей с 1965 г. увеличился на 65% (OECD, 1983).

Некоторые сведения, необходимые для оценки спроса, например данные об имеющемся парке и о его возрастном распределении, могут быть получены из анализа прошлых продаж. Необходимая оценка распределения по срокам службы может быть найдена на выборке владельцев товара, например тех из них, которые заняты заменой имевшегося у них изделия. Определенный таким образом темп замены. очевидно, не позволяет различать типы старения. ответственные за замену товара.

Технически пригодный товар может быть заменен по экономическим соображениям (например, если новые товары характеризуются резким снижением эксплуатационных расходов) или по психологическим причинам, (если пользователь чувствителен к эстетическим свойствам новых моделей). Кроме того, нельзя забывать, что в момент замены пользователь может обратиться к товару, выполняющему ту же функцию, но основанному на другой технологии.

Значительный прогресс достигнут в области центрального отопления в результате разработки более экономичных «низкотемпературных» котлов, что привело к ускорению темпов замены по экономическим соображениям. Одновременно развивались и другие технологии, например тепловые насосы, которые во многих случаях пришли на смену установкам на мазуте, по крайней мере для некоторых специальных применений.

Значительная часть продаж в секторе товаров длительного пользования соответствует спросу .на замену, особенно в западных странах, где уровень оснащенности домашнего хозяйства такими товарами уже

очень высок, а прирост населения незначителен.

7.2.2. Спрос на услуги в потребительском секторе

Спрос на **потребительские услуги** определяется точно таким же способом, как и спрос на потребительские товары. За основу принимается количество потенциальных единиц потребления на уровне или на частоте пользования услугой. Вместе с тем услуги обладают некоторыми особенностями, которые следует принимать во внимание при анализе спроса. Эти особенности проистекают из того, что услуги нематериальны несохраняемы. Чтобы воспользоваться услугой, необходим непосредственный контакт с тем, кто ее оказывает, или с сервисной организацией. (Shostack, 1977; Berry, 1980).

Неосязаемость услуг

Услуги **нематериальны,** т. е. они существуют только в процессе их оказания и потребления. Таким образом, разница между товаром и услугой основывается на степени их осязаемости. В сфере услуг приносимое удовлетворение не опосредуется через физический предмет, как это имеет место с товарами. Потенциальный пользователь не может осмотреть услугу перед ее приобретением, так что продажа здесь предшествует производству. Таким образом, услуга предстает как некое обещание, что предполагает высокое доверие к тому, кто ее оказывает. Одна из важных проблем фирмы по оказанию услуг - создать это доверие, в частности усиливая осязаемость услуги (Levitt, 1985, p. 101-116).

Несохраняемость услуг

Услуги несохраняемы, что является следствием их нематериальности. В отличие от товаров ни фирма, оказывающая услуги, ни пользователь не могут создавать запасы услуг. Здесь предложение означает способность производить, которую нужно совместить со спросом. Если совмещения предложения и спроса не произошло, ценность услуги теряется безвозвратно. Непроданный автомобиль можно сохранить и продать позже, но пустое место в самолете или незанятый столик в ресторане представляют несомненную потерю для их хозяина. Согласование предложения и спроса становится особо сложной задачей управления в случае, когда спрос нерегулярен.

Неразделимость услуг

Предоставление услуги предполагает **прямой контакт** с лицом, которое оказывает услугу, либо с представителем сервисной организации. Эйгле и Ланжар (Eiglier *et* Langeard, 1987) устанавливают различие между базовой услугой, т.е. полезностью, или желательной первичной функцией, необходимыми или добавленными услугами, которые сопровождают базовую услугу, и **«сервисной системой».** включающей видимую и невидимую физическую поддержку, персонал, вступающий в контакт с потребителем, и способы участия клиента в оказании услуги. Именно совокупность всех этих элементов образует в сознании покупателя глобальное обслуживание. Таким образом, концепция маркетинга затрагивает всех сотрудников сервисной организации в еще большей степени, чем сотрудников промышленного предприятия (Lambin, 1987).

7.2.3. Спрос на товары промышленного назначения

В главе 3 этой книги было показано, что спрос в промышленном секторе - это производный спрос. Он возникает у организаций, которые используют приобретенные товары в своей собственной системе производства, чтобы самим иметь возможность удовлетворять спрос со стороны либо других организаций, либо конечных пользователей. Следовательно, спрос на товары и/или услуги промышленного назначения зависит от одного или нескольких источников спроса, подлежащего удовлетворению в будущем.

Поэтому ответственный организационный маркетинг должен знать и предвидеть спрос не только стороны своих прямых клиентов. но также и со стороны клиентов прямых клиентов. В противном случае он будет вынужден ограничиться сугубо реактивным поведением.

Спрос на товары промышленного назначения структурируется по-разному, в зависимости от того, являются ли они расходуемыми материалами, полуфабрикатами или конечными продуктами. За исключением некоторых различий, исходные данные, необходимые для оценки спроса, практически те же самые, что и для потребительских товаров.

Спрос на расходуемые материалы

Категорией, наиболее близкой к потребительским товарам, являются **расходуемые материалы,** используемые фирмой в своем производственном процессе и не переносимые на конечный продукт. Данными, которыми в этом случае необходимо располагать, таковы:

— число потенциальных организаций-пользователей (ранжированных по размеру),

— число реальных пользователей, ранжированных по размеру, — уровень активности в расчете на одного реального пользователя,

— уровень единичного потребления на единицу активности (технический коэффициент).

Уровни потребления - это технические характеристики товара, которые легко идентифицируются. Распределение предприятий по размеру и особенно по уровню активности может быть легко получено из различных промышленных справочников.

Химическая компания разработала вещество для обработки воды, Производится оценка потенциального рынка для этого товара в бумажной промышленности. Суммарные поставки бумаги в регион X достигают 700 миллионов долларов. Информация, полученная в органах водоснабжения, позволяет установить, что бумажная фабрика в среднем расходует 0, 01 галлона воды на каждый доллар готовой продукции. Служба НИОКР рекомендует использовать как минимум 0, 25 унций вещества на галлон воды при оптимальном значении 0, 30 унций на галлон. Следовательно, абсолютный потенциал рынка лежит в пределах от 1750000 унций (700 миллионов x 0, 01 x 0, 25) до 2100000 унций (700 миллионов x 0, 01 x 0, 30). Эти оценки должны быть скорректированы с учетом уровня активности бумажных фабрик (Morris, 1988, p. 183).

Чтобы оценить реальный уровень использования химической добавки, нужно провести исследование рынка.

Спрос на компоненты

Ко второй категории товаров промышленного назначения относятся промежуточные продукты, используемые или встраиваемые в продукцию, изготавливаемую промышленным клиентом. В этом случае спрос непосредственно зависит от объема производства клиента и имеет следующие компоненты:

— число потенциальных предприятий-потребителей (ранжированных по размеру),

— доля реальных предприятий-потребителей, ранжированных по размеру,

— объем производства на одного пользователя,

— уровень единичного применения на единицу конечной продукции (технический коэффициент).

В эту категорию входят многочисленные изготовители частей для автомобилей. Колебания потребительского спроса на автомобили рано или поздно преобразуются в колебания спроса, адресованного изготовителям деталей. Тщательное отслеживание эволюции конечного спроса является, следовательно, императивом для тех предприятий, которые хотят предвидеть спрос на свою продукцию.

Спрос на промышленное оборудование

Последняя категория промышленных товаров - это **оборудование,** включая станки, прокатные станы, компьютеры и другие средства, необходимые для производственной деятельности. Поскольку речь идет о то-варах длительного пользования, то, как и в случае подобных потребительских товаров, необходимо проводить различие между впервые приобретаемым оборудованием и оборудованием на замену. Первичный спрос на оборудование определяется следующими факторами:

— числом предприятий, оснащенных оборудованием (ранжированных по размеру),

— ростом производственных мощностей,

— числом новых пользователей (ранжированных по уровню потребления),

— производственными мощностями этих предприятий.

Факторы, учитываемые при оценке спроса на замену:

— размер существующего парка,

— возрастное распределение парка и его технологический уровень,

— распределение срока службы продукции (старение техническое и экономическое),

— темп замены,

— эффект замещения продукции (новые технологии),

— эффект снижения производственных мощностей.

Спрос на промышленное оборудование непосредственно зависит от производственных мощностей предприятий-клиентов, и именно эта зависимость объясняет наблюдаемые значительные колебания спроса на промышленное оборудование.

Концепция ускорителя

Концепция ускорителя объясняет почему слабые колебания конечного спроса усиливаются на уровне товаров типа оборудования. Предположим, что срок службы парка оборудования составляет 10 лет.

— Если спрос на потребительские товары, производимые с использованием этого оборудования, возрастет на 10%, потребность в оборудовании удвоится:

— необходимо заменить 10% существующего парка,

— необходимо увеличить производственные мощности, чтобы производить на 10% больше.

— Если спрос на потребительский товар снижается на 10%, спрос на оборудование падает до нуля:

— необходимые производственные мощности снижаются до 90%,

— больше **не требуется заменять выбывающие** 10%.

Динамичность спроса на оборудование имеет серьезные последствия в плане проактивного управления: промышленные предприятия должны анализировать спрос не только на свою собственную продукцию, но в равной степени и конечный спрос, от которого они несомненно зависят. Это явление иллюстрируется данными по трем различным рынкам, приведенными на рис. 7.3.

Следствия для операционного маркетинга

Тот факт, что спрос на товары промышленного назначения является производным, имеет важные последствия для операционного маркетинга на промышленных предприятиях: динамичная фирма должна не только адресоваться к своим прямым клиентам, но и разрабатывать программу. нацеленную на клиентов своих клиентов. Цель здесь состоит в том, чтобы внести свой вклад в развитие последующей промышленной цепочки, от которой непосредственно зависит фирма.

Именно поэтому фирма «Ректисел» (Recticel) рекламирует отличительные качества своего пенополиуретана не только перед изготовителями кресел и диванов, где применяется этот продукт, но одновременно и перед торговцами мебелью, дизайнерами, архитекторами по интерьерам, которые ее рекомендуют.

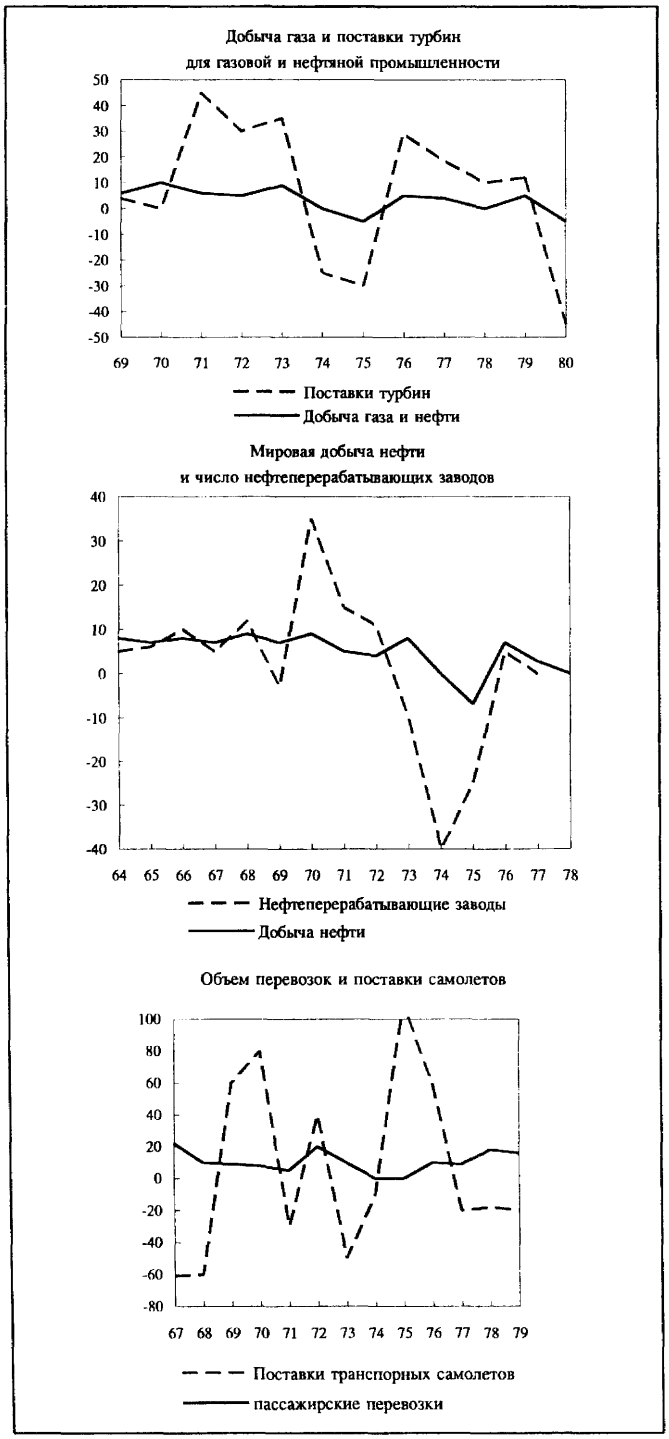


Рис. 7.3. Примеры динамичности спроса на оборудование.

Источник: Bishop W.S., Graham J.L. and Jones M.H. (1984).

Эта **«стратегия втягивания рынком»** *(pull atrategy),* ориентированная на конечный и промежуточный спрос, дополняет более традиционную стратегию «вталкивания» *(push strategy),* ориентированную на непосредственных клиентов. Достоинство этого подхода в снижении зависимости фирмы. находящейся в начале промышленной цепочки, и в возможности лучше предвидеть эволюцию спроса на свою продукцию.

7.2.4. Поиск возможностей роста

Разрыв между текущими и абсолютными уровнями первичного спроса указывает на степень развитости или неразвитости рынка. Чем больше этот разрыв, тем выше потенциал роста глобального спроса, и наоборот, чем этот разрыв меньше, тем ближе уровень насыщения.

Вебер (Weber, 1976) разработал метод исследования возможностей роста, названный анализом

разрывов, который иллюстрируется рис. 7.4. Полная поверхность большого прямоугольника представляет абсолютный потенциал рынка; горизонтальная линия обозначает уровень, достигнутый полным спросом в момент t. Поверхность между абсолютным потенциалом и полным спросом может быть разделена на две различные зоны:

— **полный реальный спрос,** который включает продажи фирмы и ее прямых конкурентов, действующих на том же рынке товара;

— зона, соответствующая объему **невыраженного спроса,** которая обозначает долю еще не охваченного рынка.

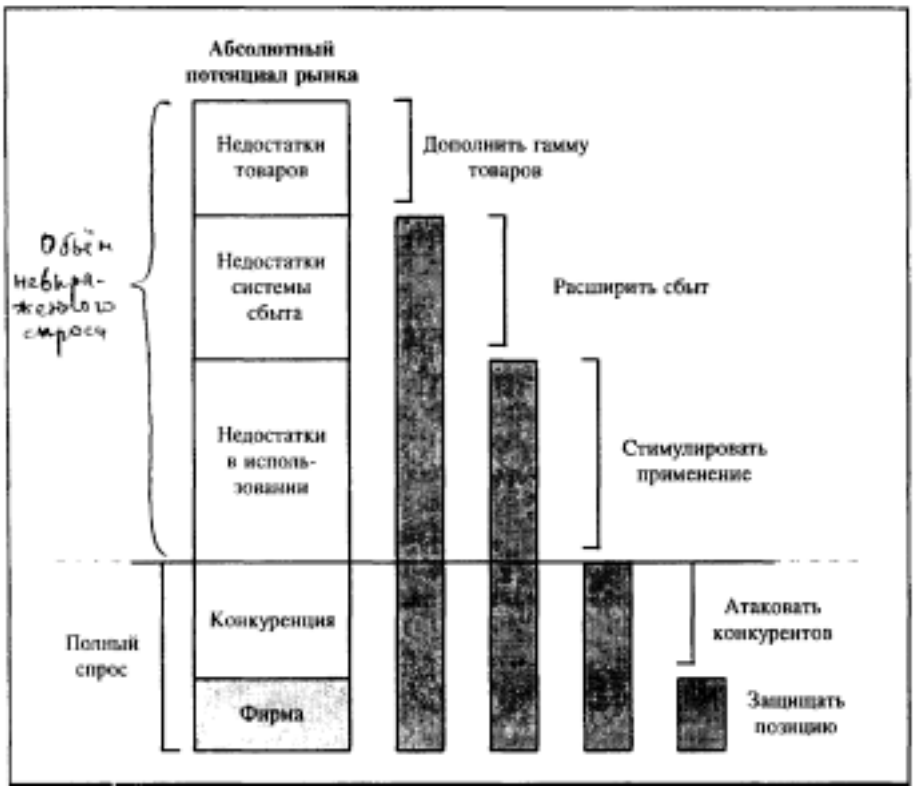


Рис. 7.4. Поиск возможностей роста.

Источник: Weber J.A. (1976).

Эта разность между абсолютным потенциалом и реальным полным спросом может быть обусловлена тремя группами причин: слишком слабая сбытовая активность, недостатки в сфере использования и неадаптированность товаров.

Слабости сбытовой сети

Первая возможная причина разрыва может заключаться в недостаточном покрытии рынка сбытовой сетью. Возможны три следующие ситуации.

— Недостаточное **покрытие рынка,** когда сбыт товара производится не во всех желательных географических регионах.

— Недостаточная **интенсивность** сбыта, когда товар имеется в сети, но в малом количестве торговых точек.

— Недостаточная экспозиция, когда товар плохо представлен и не оценен по достоинству в местах продажи.

Как следствие неудовлетворительного сбыта спрос на товар может существенно пострадать. Усилить присутствие товара - это требование, предшествующее любым другим операциям по стимулированию спроса.

Недостаточный уровень охвата или проникновения

Второй причиной наблюдаемого разрыва может быть слишком низкий уровень использования товара. Возможны три ситуации.

— Многие потенциальные пользователи не являются пользователями.

— Реальные пользователи применяют товар нерегулярно или не во всех возможных случаях применения.

— Реальные пользователи применяют товар в недостаточных количествах в единичном акте использования.

Эти три разные ситуации требуют применения различных корректирующих действий, которые внесут свой вклад в повышение общего спроса. От этого выиграют все фирмы, действующие на данном рынке.

Неадаптированность товаров

Третья возможная причина наблюдаемого разрыва может быть более фундаментальной: неадаптированность существующих товаров к различным ситуациям потребления или к ожиданиям покупателей. И в этом случае могут возникнуть различные ситуации, требующие соответственно адаптированных корректирующих воздействий.

— **Неадаптированность товара по размерам.** Критерий размера может быть определен по одной из трех характеристик: «количество» содержимого для таких потребительских товаров, как напитки или моющие средства; «емкость» для товаров типа холодильников или компьютеров и «мощность» для автомобилей или станков. Выпуск на рынок товара другого размера может иногда создать новые ситуации потребления.

— **Неадаптированность имеющихся дополнительных вариантов.** Фирма может предложить дополнительные варианты, расширяющие рынок за счет приспосабливания товара к требованиям определенных групп покупателей. Эта стратегия модификации базовой модели широко применяется на рынке автомобилей.

— **Неадаптированность стиля, цвета, вкуса или аромата.** Стиль и цвет - это важные характеристики для текстильных товаров, аромат и вкус - для напитков и пищевых продуктов (супов, десертов).

— **Неадаптированность формы товара.** Здесь под формой товара понимается его консистенция (порошок, таблетка, жидкость); его режим работы (например, бензиновые или электрические газонокосилки); его концепция (растительное или животное масло); его упаковка (стеклянная тара, одноразовый пластик, утилизируемый пластик, картон, металлический ящик).

— **Неадаптированность качества.** Некоторые фирмы предлагают полную гамму моделей. Эта гамма дифференцирована не только в терминах качества, но одновременно и по ценам, что позволяет выводить марку на любые рынки.

Каждое из отмеченных проявлений фактически открывает возможность роста путем проведения политики адаптации товара. Различные стратегии развития через товары будут еще раз рассмотрены в главе 9.

В дополнение к отмеченным процессам **целенаправленного развития,** обусловленным предпринимательским динамизмом фирм, следует принимать во внимание и **естественное развитие** рынка, связанное с демографическими и социальными факторами, например с появлением новых потребителей или с изменением в устойчивых приемах потребления. Это естественное развитие рынка связано с жизненным циклом рынка товара.

7.3. МОДЕЛЬ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ТОВАРА

Потенциал рынка определяет масштаб экономической возможности, которую предоставляет рынок товара. Эта первая, по своей сути количественная, мера привлекательности должна быть дополнена динамической оценкой, характеризующей ее продолжительность, т.е. эволюцию потенциального спроса во времени. Обычно, чтобы описать эту эволюцию, прибегают к модели жизненного цикла товара (ЖЦТ), заимствованной из биологии и представляющей собой S-образную логистическую кривую. В этом цикле различают четыре основных фазы: фазу введения товара на рынок, экспоненциальную фазу (рост-турбулентность), стационарную фазу (зрелость-насыщение) и фазу упадка (завершения или загнивания). Кривая на рис. 7.5 иллюстрирует идеализированный вариант жизненного цикла товара, тогда как на рис. 7.6 представлены жизненные циклы аудио- и видеотоваров во Франции.

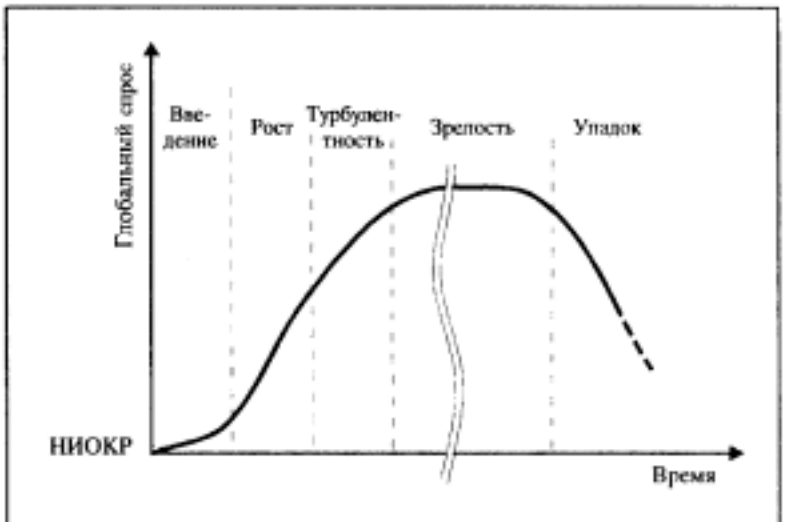


Рис. 7.5. Идеализированное представление жизненного цикла товара.

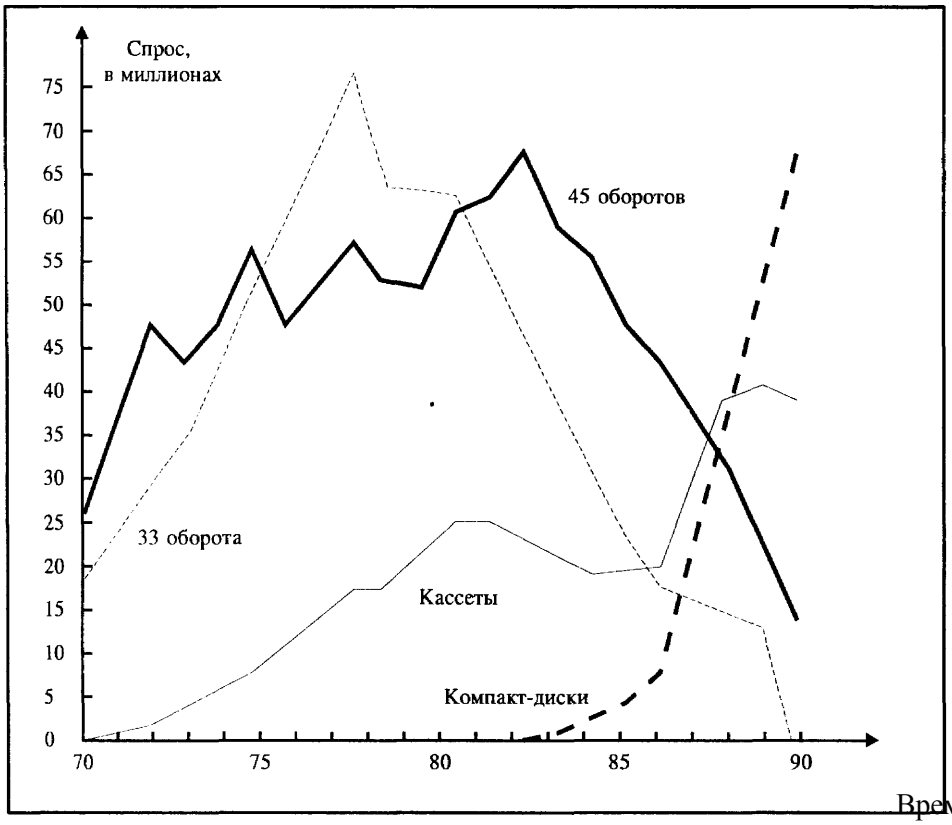


Рис. 7.6. Цикл жизни аудио- и видеотоваров во Франции.

7.3.1. Детерминанты жизненного цикла товара

До того как приступить к обсуждению жизненного цикла товара, важно понять, применительно к каким товарам следует проводить анализ жизненного цикла. К категории товаров (пишущие машинки)? К определенному типу товара внутри, категории (электронные пишущие машинки)? К специфичным моделям (портативные электронные пишущие машинки)? К конкретной марке (марка «Канон»)?

В литературе по маркетингу существует большая путаница на эту тему, причем имеется тенденция рассматривать все эти различные уровни товаров совместно под предлогом, что любой товар в той или иной форме изменяется со временем. Не отбрасывая другие возможные области применения модели жизненного цикла, мы полагаем, что наибольшую полезность модель ЖЦТ представляет для анализа **жизненного** цикла **рынка товара.** Как было показано в предыдущей главе, именно этот уровень анализа наиболее точно совпадает с реальностью поведения покупателей и именно здесь можно ожидать наиболее четкого выявления профиля жизненного цикла. поскольку объект анализа точно определен: товар. рассматриваемый как специфичный набор свойств, адресованный определенной группе покупателей. Каждый рынок товара соответствует, таким образом, определенному жизненному циклу. При таком подходе жизненный цикл отражает эволюцию не только товара, но в равной мере и рынка, для которого он предназначен. Первая в основном определяется технологией, а вторая - глобальным спросом и его детерминантами.

При определении объекта анализа - класса рынков товара - возникает еще один вопрос: следует ли рассматривать жизненный цикл как независимую переменную, определяемую неконтролируемыми факторами, или как зависимую переменную, определяемую маркетинговой активностью компании. Это важный вопрос. В первом случае именно ЖЦТ определяет, какую стратегию принять на каждой фазе жизненного цикла; во втором случае, наоборот, принятые стратегии формируют ЖЦТ (Dhall and Yuspeh, 1976). Ответ на этот вопрос для случаев анализа категории товаров или одной марки различен.

Жизненный цикл рынка товара

Для рынка товара, или для товарного класса, ведущей движущей силой является первичный спрос, основные детерминанты которого - это, с ОДНОЙ СТОРОНЫ, неконтролируемые переменные среды И, С ДРУГОЙ СТОРОНЫ, маркетинговое давление отрасли. Главными из неконтролируемых факторов являются прежде всего **эволюция технологии,** которая способствует разработке новых, более совершенных товаров и делает устаревшими существующие товары, а также **эволюция устойчивых** навыков **потребления или производства,** которая обусловливает несоответствие некоторых товаров требованиям рынка и требует появления новых товаров.

Эти факторы проявляются во всех областях, что никоим образом не исключает существования очень длительных жизненных циклов для определенных категорий товаров, имеющих лучшую защиту. Однако ни одна из отраслей промышленности не защищена от технологических или других изменений, подобных наблюдаемым в часовой промышленности, в текстильной и кожевенной отраслях, в металлургии и т. д. В дополнение к этим неконтролируемым факторам суммарное маркетинговое давление соответствующего промышленного сектора также влияет, как мы видели выше, на первичный спрос, особенно на первых стадиях его формирования, когда он является расширяемым. Именно динамизм фирм приводит к возникновению рынка и развивает, его, обеспечивая возможность повторного роста путем выпуска новых модификаций Таким образом, профиль ЖЦТ не является фиксированным. Эмпирические исследования в этой области, имевшие целью проверить пригодность модели ЖЦТ, действительно, демонстрируют существование большого разнообразия реальных циклов (Rink and Swan, 1979).

Жизненный цикл торговой марки

На уровне марок главной движущей силой является **селективный спрос.** Он, очевидно, определяется развитием базового рынка, но к нему добавляется фактор конкуренции: соотношение между суммарными маркетинговыми усилиями применительно к этой марке и к конкурирующим маркам. На растущем рынке могут наблюдаться марки в стадии упадка, и наоборот.

Генеральный директор фирмы «Проктер энд Гэмбл» не верит в модель жизненного цикла и ссылается на марку «Тайд» (Tide), которая была выпущена в 1949 г., а в 1976 г. все еще находилась в стадии роста. На самом деле на протяжении своего 29-летнего существования эту марку модифицировали 55 раз, чтобы лучше приспособить ее к изменениям рынка: к навыкам потребления, характеристикам стиральных машин, новым тканям и т. д. (Day, 1981, p. 61).

Ясно, что жизненный цикл марки в основном определяется факторами, находящимися под контролем

фирмы: принятой маркетинговой стратегией и масштабом усилий по ее поддержке. Хинкл (Hinkle, 1966) изучил эволюцию 275 марок пищевых товаров, косметики и домашних принадлежностей. В большинстве случаев он обнаружил бимодальный профиль: первичный цикл, за которым следует повторный рост, как это показано на рис. 7.7. На рис. 7.8 показаны жизненные циклы группы марок зубной пасты в США. В дальнейшем мы будем рассматривать только жизненный цикл рынка товара, а не конкретной марки.

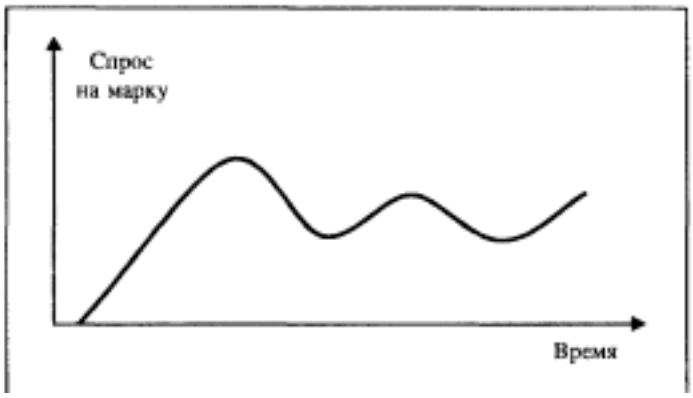


Рис. 7.7. Идеализированный жизненный цикл марки.

Источник: Hinkle J. (1966).

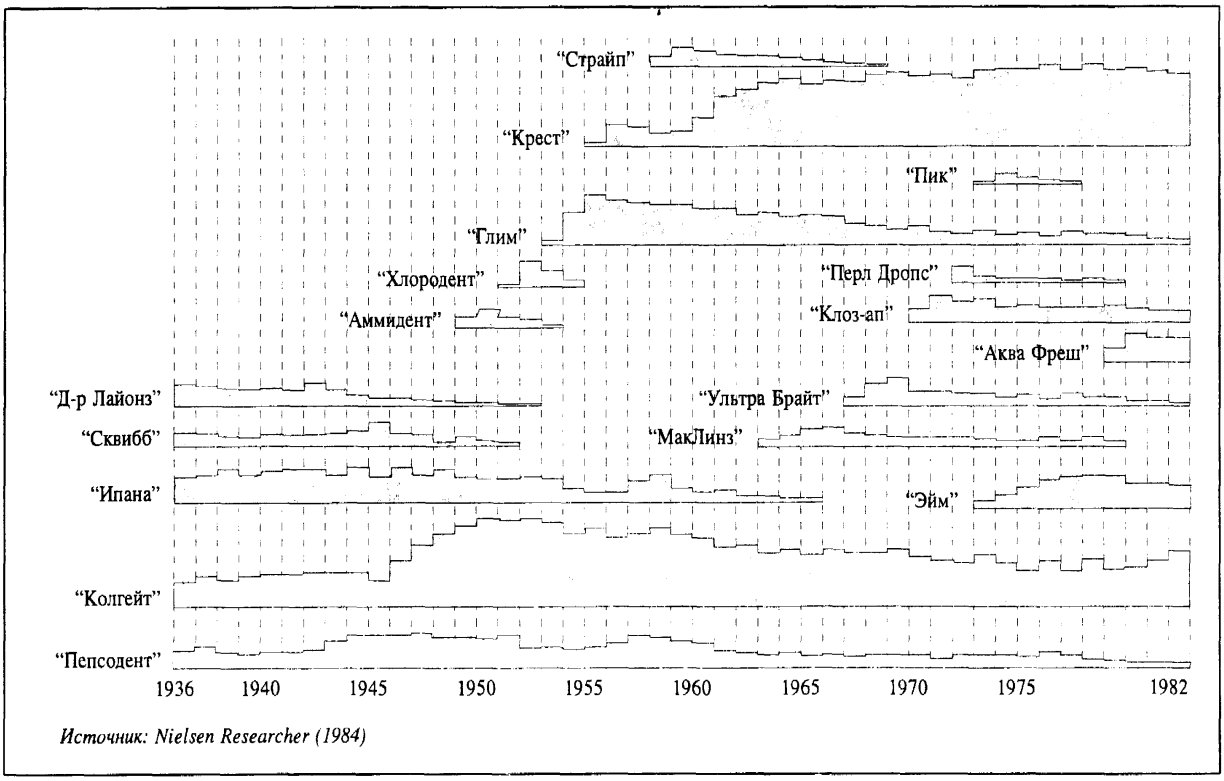


Рис. 7.8. Жизненный цикл марок зубной пасты в США.

7.3.2. Стратегические следствия жизненного цикла

Из того факта, что характер эволюции первичного спроса дифференцирован по времени, вытекают важные следствия, которые маркетинговая стратегия должна учитывать в каждой фазе жизненного цикла. Можно выделить четыре главных следствия:

— экономическая и конкурентная среда изменяется в каждой фазе ЖЦТ;

— для каждой фазы следует вновь определить приоритетную стратегическую цель;

— структура издержек и прибыли различна для каждой фазы ЖЦТ;

— маркетинговая программа должна быть адаптирована к каждой фазе ЖЦТ.

Сокращение жизненного цикла товаров под давлением технологических изменений составляет главную проблему для фирм, у которых остается все меньше и меньше времени, чтобы окупить свои капиталовложения.

Фаза введения товара на рынок

В фазе **введения товара** модель предсказывает довольно медленную эволюцию продаж товара, что объясняется воздействием четырех групп факторов, присущих среде.

— Перед фирмой могут возникнуть **проблемы технологии,** которая на этой стадии еще недостаточно освоена. Кроме того, может сохраняться неопределенность в выборе производственного процесса. Поэтому фирма не может или не хочет подпитывать рынок в требуемом ритме.

— **Сбытовые сети,** особенно крупные, могут проявлять осторожность по отношению к товару, который еще не доказал своей эффективности. Кроме того, дистрибьютор товаров промышленного назначения сначала должен сам ознакомиться с товаром, его техническими характеристиками, основными вариантами применения и т.д.

— **Потенциальные покупатели** могут медлить с изменением своих привычек потребления; только те из них, кто наиболее восприимчив к инновации, постепенно принимают товар по мере получения информации о существовании новинки.

— Четвертым фактором среды является **конкуренция.** В общем случае фирма-новатор в отсутствие прямой конкуренции является на рынке единственной, по крайней мере в течение определенного периода времени, длительность которого зависит от степени патентной защищенности инновации. Однако товары-заменители могут составить очень сильную конкуренцию и тем самым замедлить развитие спроса.

Данная фаза характеризуется очень высокой степенью неопределенности, поскольку технология еще в стадии развития, конкуренты неизвестны, рынок плохо определен и остро ощущается отсутствие информации. Чем революционнее инновация, тем выше неопределенность.

В момент выпуска товара критичной проблемой является оценка **длительности фазы введения товара,** поскольку на этой стадии денежные потоки существенно отрицательны. Маркетинговые расходы, направленные на то, чтобы стимулировать сбыт и информировать рынок, велики и составляют значительную долю объема продаж. Издержки производства также очень высоки в связи с малым объемом выпуска. Тяжелым грузом на рентабельность ложатся амортизация капиталовложений и расходы на НИОКР. Чем короче эта фаза, тем лучше для фирмы. Ее длительность будет функцией восприимчивости покупателя, оценка которой может быть найдена исходя из следующих факторов:

— существенности выгод, обеспечиваемых новым товаром;

— степени выраженности выгоды: легко ли она воспринимается и понимается целевой группой;

— отсутствия для клиента больших затрат при переходе на новый товар, который совместим с навыками потребления или производства;

— давления конкуренции, побуждающего промышленного клиента принять инновацию.

В данной ситуации стратегическим приоритетом для новатора является как можно более быстрое формирование первичного спроса с тем, чтобы выйти из данной фазы неопределенности. Эта общая цель конкретизируется в следующих задачах:

— добиться известности существования товара;

— информировать рынок о выгодах, которые несет инновация;

— побудить покупателей испытать товар;

— ввести товар в сбытовые сети.

Таким образом, в первой фазе ЖЦТ приоритетные цели носят преимущественно информационный и образовательный характер. Чтобы достичь этих целей, **маркетинговая программа** должна сделать акцент на следующие вопросы:

— базовая концепция товара;

— селективная или даже эксклюзивная система сбыта;

— возможность назначения высоких цен с учетом низкой эластичности спроса;

— информативная программа коммуникации.

Могут быть приняты различные стратегии запуска товара, особенно в части ценовой политики. Дилемма между ценой проникновения и ценой «снятия сливок» особенно остра именно в этой фазе. Детально эта проблема будет рассмотрена в главе 12.

Фаза роста

Если товар успешно выдерживает испытание первой фазой, он переходит в **фазу роста,** характеризуемую быстрым развитием продаж. Согласно модели ЖЦТ такой рост обусловлен следующими причинами.

— Первые удовлетворенные пользователи повторяют свои покупки и влияют на других потенциальных пользователей **посредством устной коммуникации;** уровень охвата рынка быстро повышается.

— **Наличие товара** в местах продаж обеспечивает его хорошую заметность, которая также способствует его распространению по рынку.

— Выход на рынок **новых конкурентов** приводит к усилению суммарного маркетингового давления на спрос в момент, когда он является расширяемым и очень эластичным.

Важной характеристикой этой фазы является систематическое снижение производственных издержек в связи с ростом объема выпуска и эффектом опыта, который уже начинает проявляться. Цены имеют тенденцию к снижению, что позволяет постепенно охватить весь потенциальный рынок. Благодаря этому маркетинговые расходы распределяются на быстро возрастающие объемы продаж. Денежные потоки становятся положительными.

Характеристики **экономической и конкурентной среды** быстро изменяются.

— Продажи увеличиваются в возрастающем темпе.

— Целевой группой теперь является сегмент людей с ранним восприятием новинки.

— Новые конкуренты выходят на рынок в большом количестве.

— Технология получила широкое распространение на рынке.

Чтобы быть на высоте этой новой ситуации, **приоритетные цели** маркетинга также должны измениться на следующие:

— расширить и развить рынок в условиях расширяемого спроса;

— максимизировать уровень охвата рынка;

— создать сильный образ марки;

— создать и поддерживать приверженность марке.

Для достижения этих новых целей маркетинговая программа должна быть модифицирована, т.е. ориентирована на то, чтобы:

— улучшить товар, прежде всего добавляя новые свойства;

— перейти на интенсивный сбыт и увеличить количество сбытовых сетей;

— понизить цену, чтобы привлечь новые группы покупателей;

— посредством коммуникации создать новый образ марки.

Цель разработки первичного спроса обычно подразумевает значительные финансовые затраты, хотя порог финансового равновесия может и не быть достигнутым, даже если денежный поток положителен и рентабельность улучшается. Фирма, действующая на таком рынке, должна иметь солидную финансовую базу, чтобы финансировать свой рост.

Поскольку в этой фазе спрос расширяется, конкурентный климат остается мирным, даже если конкуренты многочисленны. Маркетинговые усилия каждой фирмы вносят вклад в развитие рынка; цель расти в темпе рынка удовлетворяет всех.

Период турбулентности

Это переходный период, в котором темп роста первичного спроса замедляется, хотя он и может превосходить этот показатель для экономики в целом. **Экономическая и конкурентная** среда вновь

модифицируется:

— спрос возрастает в замедляющемся темпе,

— ставится цель захвата основной части рынка,

— самые слабые конкуренты уходят с рынка по причине снижения цен,

— концентрация в отрасли возрастает.

Главная особенность периода турбулентности в том, что в связи с замедлением темпов роста ситуация становится трудной для всех фирм. Более динамичные фирмы реструктурируют свою деятельность и определяют для себя новые цели.

— Задача теперь заключается не в развитии рынка, а скорее в максимизации своей доли на нем.

— Товарная политика определяется сегментацией и выбором целевых сегментов с целью дифференцировать свои товары от конкуренции и в особенности от множества специально разработанных копии.

Новые приоритетные цели можно определить таким образом:

— творчески подойти к сегментации рынка и определить приоритетные целевые сегменты;

— максимизировать долю рынка в этих приоритетных сегментах;

— четко позиционировать марку или марки в сознании покупателей;

— информировать рынок о заявленной позиции.

Чтобы достичь этих целей, **маркетинговая программа** должна подчеркивать следующие стратегические направления:

— дифференциацию товаров на основе сегментации рынка;

— расширение сбытовой сети для достижения максимальной заметности товара;

— ценообразование, основанное на отличительных свойствах марки;

— рекламную коммуникацию о заявленном позиционировании марки.

Период турбулентности может быть очень коротким, а также очень бурным, влекущим реструктурирование, иногда существенное. Конкурентный климат становится более напряженным; ключевым показателем успеха является увеличение доли рынка.

Фаза зрелости

Рост первичного спроса продолжает замедляться, вплоть до совпадения с темпом реального роста ВНП или прироста населения. Товар вступает в фазу зрелости. В развитой экономике большинство секторов промышленности находится в этой фазе, которая обычно является самой продолжительной. Причины стабилизации первичного спроса таковы.

— Уровни **охвата и проникновения** на рынок весьма высоки, и их дальнейший рост маловероятен.

— Покрытие рынка **сбытовыми сетями интенсивно** и не может увеличиваться далее.

— **Технология стабилизировалась;** следует ожидать лишь незначительных модификаций товара.

Рынок на этой стадии сильно сегментирован; фирмы стараются удовлетворить все множество потребностей. Именно в этой фазе вероятность повторного технологического совершенствования наиболее высока, так как конкуренты стремятся продлить жизнь товара.

В фазе зрелости главными характеристиками **экономической и конкурентной среды** являются следующие:

— спрос становится нерасширяющимся и увеличивается в темпе глобального экономического роста;

— в спросе на товары длительного пользования доминирует спрос на замену;

— рынки гиперсегментированы;

— на рынках товара доминируют несколько мощных конкурентов, и структура рынка соответствует олигополии;

— технологии стандартизованы.

В этом контексте **приоритетная стратегическая цель** фирмы - сохранить и, если возможно, расширить свою долю рынка и добиться устойчивого конкурентного преимущества перед прямыми конкурентами. Средства, применяемые для достижения этой цели, будут следующими:

— дифференцировать товары по качеству, предлагая рынку новые или улучшенные наборы свойств;

— искать рыночные ниши или сегменты;

— добиться конкурентного преимущества, используя различные маркетинговые переменные, кроме товара: имидж, стимулирование спроса и цену.

Замедление роста спроса оказывает несомненное влияние на конкурентный климат. Обострению конкуренции способствует появление избыточных производственных мощностей. Все чаще имеет место ценовая конкуренция; она оказывает слабое или нулевое влияние на глобальный спрос, который становится неэластичным по цене. Поэтому ценовая борьба приводит только к перераспределению долей рынка между конкурентами, число которых имеет тенденцию к уменьшению. В той мере, в какой отрасль сумела избежать ценовых войн, данная фаза - это период наивысшей рентабельности, которая тем выше, чем больше удерживаемая доля рынка. Это иллюстрируется рис. 7.9.

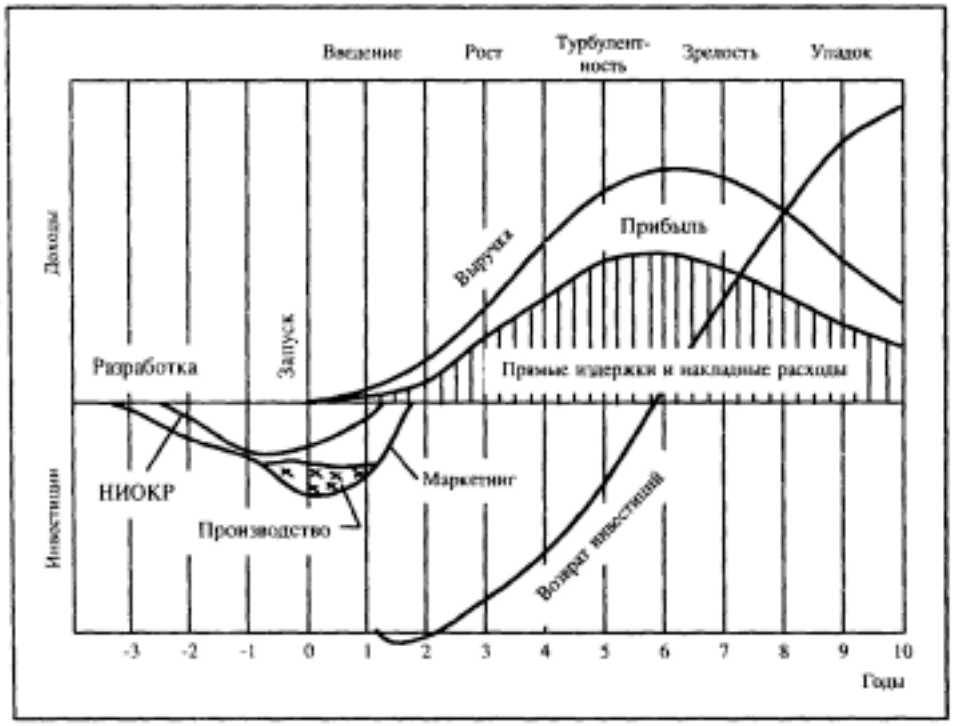


Рис. 7.9. Жизненный цикл и финансовые потоки. Фаза упадка

Фаза упадка проявляется в структурном снижении спроса по следующим причинам:

— Под влиянием технологического прогресса появляются новые, более совершенные товары, которые вытесняют существующие товары с той же функцией.

— Предпочтения, вкусы, навыки потребления со временем модифицируются, и товары выходят из моды.

— Социальные, экономические и политические изменения среды, такие как изменение норм безопасности, гигиены, экологической защиты, делают товары устаревшими или запрещенными.

Поскольку объем продаж и перспективы прибыли снижаются, некоторые фирмы изымают свои инвестиции и покидают рынок; другие, напротив, пытаются специализироваться на остаточном рынке, если он все еще представляет для них экономический интерес и если спад происходит постепенно. За исключением иногда наблюдаемых случаев возрождения рынка, прекращение выпуска технологически устаревшего товара становится неизбежным. В табл. 7.1 можно найти сетку оценки жизненного цикла.

Таблица 7.1. Сетка оценки жизненного цикла.

Источник: Taylor J.W. (1986).

Характеристики рынка	Фазы жизненного цикла				
	Введение	Рост	Турбулентность	Зрелость	Упадок
ГЛОБАЛЬНЫЙ СПРОС					
Медленный рост					
Быстрый рост					
Замедление					
Спад					
НОВЫЕ КОНКУРЕНТЫ					
Несколько					
Много					
Мало					
Еще меньше					
РЕАЛЬНЫЕ ЦЕНЫ					
Стабильны					
Снижаются					
Хаотичны					
ЧИСЛО ПРЕДЛОЖЕНИЙ НА РЫНКЕ					
Увеличивается					
Почти не меняется					
Снижается					
СИСТЕМА СБЫТА					
Медленный рост					
Быстрый рост					
Почти не изменяется					
Сокращается					
МОДИФИЦИРОВАННЫЕ ТОВАРЫ					
Несколько					
Много					
Незначительное число					
СОДЕРЖАНИЕ КОММУНИКАЦИИ					
Базовая функция					
Главные атрибуты					
Новые применения					
Второстепенные атрибуты					

7.3.3. Ограничения модели жизненного цикла

В восприятии модели ЖЦТ аналитиками рынка нет единодушия; некоторые из них прямо и просто рекомендуют отказаться от этой концепции (Dhalla and Yuspeh, 1976). Обоснованные критические замечания указывают на необходимость осторожного применения модели, хотя ее полезность остается все же высокой.

Порочный круг

Первое замечание - методологического порядка. Модель ЖЦТ тавтологична: она исходит из темпов роста продаж для определения фаз цикла, а затем использует эти фазы для предсказания продаж (Hunt, 1983). Разумеется, такой подход является неудовлетворительным. Возможность формулировать предсказания может появиться только на основе познания экспликативных механизмов жизненного цикла. Потенциальные экспликативные переменные уже известны, однако меру их влияния установить значительно труднее. Наше знание этой проблемы можно улучшить только путем накопления экспериментальных наблюдений. Добавим, что в литературе по маркетингу имеется множество работ, проведенных с целью экспериментальной проверки применимости модели ЖЦТ - (см., например: Cox, 1967; Rink:and Swan, 1979; Swan and Rink, 1982; Tellis and Crawford, 1981).

Детерминированный характер модели

Второе критическое замечание ставит под сомнение детерминированный характер модели, которая постулирует существование заранее определенной временной последовательности фаз. Фирма, которая рассматривает жизненный цикл как неизбежность, рискует действовать таким образом, что это пророчество действительно реализуется (Dhalla and Yuspeh, 1976). Не следует ли фирме, напротив, принять активную стратегию и попытаться воздействовать на ЖЦТ? Такой подход основан на предположении, что жизненный цикл фактически представляет собой зависимую переменную, полностью детерминированную действиями фирмы. Эта проблема уже обсуждалась выше. Она возникает потому, что модель жизненного цикла без разбора применялась как к маркам, так и к категориям товаров. Нет сомнений, что на уровне марки неконтролируемые факторы оказывают меньшее влияние; наоборот, на уровне рынка товара или товарного класса зависимость первичного спроса от факторов среды остается значительной и должна учитываться в стратегическом анализе.

Разнообразие наблюдаемых профилей

Третий источник трудностей вытекает из того факта, что, по данным экспериментальных исследований, жизненный цикл товара не всегда следует S-образной кривой, предлагаемой моделью. Ринк и Свон (Rink and Swan, 1979) выявили до дюжины различных профилей. Иногда товары минуют фазу введения на рынок и сразу вступают в фазу роста; другие избегают фазы зрелости и переходят от роста к упадку; третьи ускользают от упадка и после начала замедления вновь обретают динамику. Таким образом, не существует единственной универсальной модели и не всегда легко определить фазу, в которой находится товар. Это подтверждается рис. 7.10, где представлены наиболее распространенные профили ЖЦТ.

Эта трудность уменьшает полезность данной концепции как инструмента планирования, тем более что продолжительность фаз варьирует от товара к товару, а для одного и того же товара - от страны к стране.

В 1960 г. большинство европейских изготовителей телевизоров планировали свои производственные мощности для цветных телевизоров (которые тогда находились в фазе введения на рынок) исходя из ЖЦТ цветных телевизоров в США, где длительность данной фазы была очень велика. Однако в Европе, где и товары, и факторы среды были существенно отличными, проникновение на рынок оказалось очень быстрым.

Различия в наблюдаемых профилях могут быть объяснены влиянием следующих факторов: технология, навыки потребления, динамизм фирм. Модель жизненного цикла не избавляет аналитика рынка от систематического рассмотрения движущих сил, определяющих эти различия. Очевидно, главная трудность в том, чтобы еще до получения фактических данных понять, какой тип эволюции возобладает.

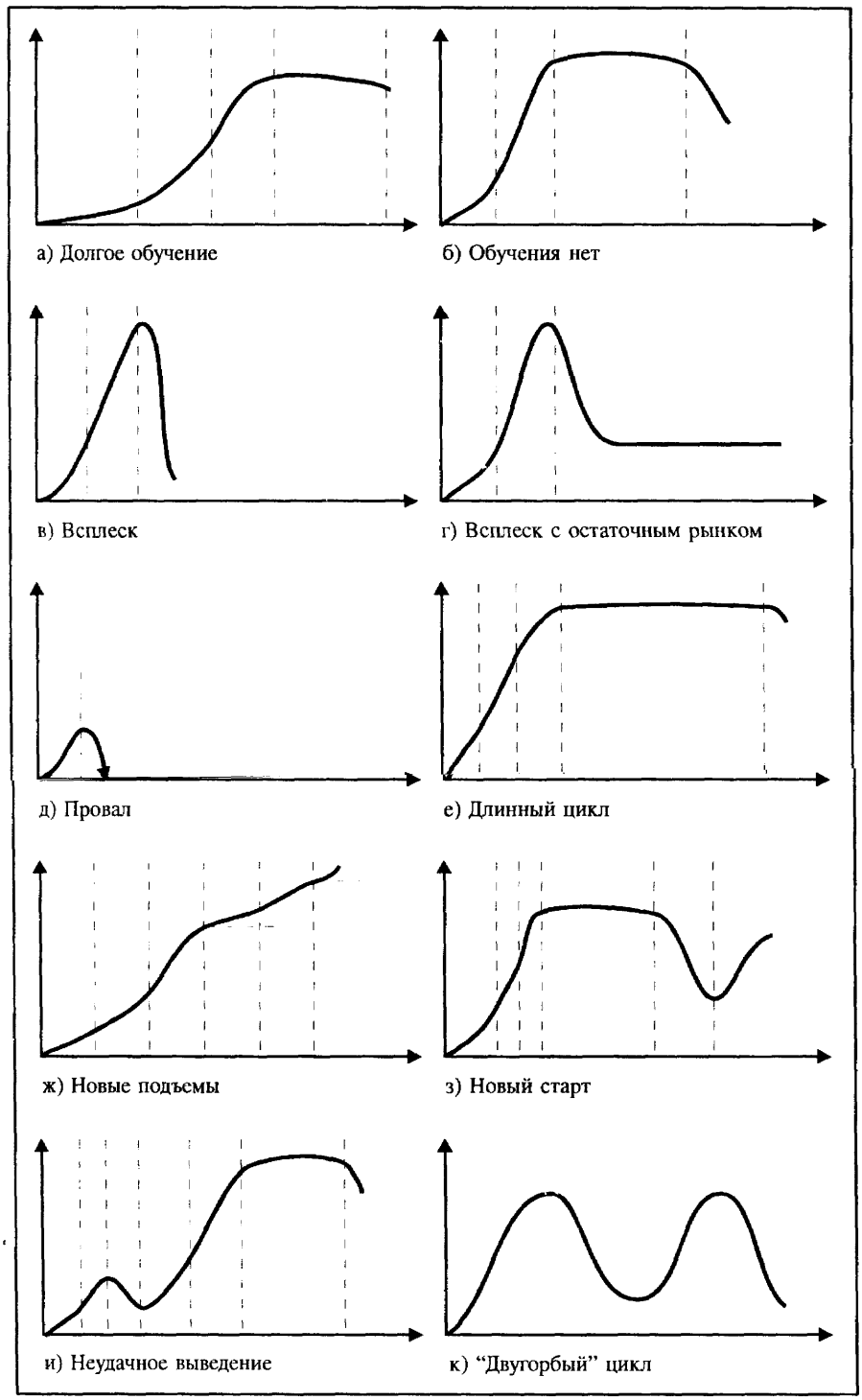


Рис. 7.10. Разнообразие профилей ЖЦТ.

Источник: Wasson C.R. (1974).

Модель ЖЦТ как концептуальная база

Другое объяснение различий между наблюдаемыми профилями исходит из того, что фирмы способны влиять на ход кривой роста, прибегая к инновации, меняя позиционирование товара, способствуя его движению к другим группам покупателей или модифицируя его. В каждой фазе фирма попытается добиться соответствующих целей:

— сократить фазу введения на рынок,

— ускорить процесс роста,

— продлить как можно дольше фазу зрелости,

— замедлить фазу упадка.

Идеальный профиль жизненного цикла имеет короткую фазу введения товара на рынок, фазу быстрого

роста, долгую фазу зрелости и медленную и постепенную фазу упадка. Этот наилучший профиль, вместе с самым неблагоприятным, показаны на рис. 7.11.

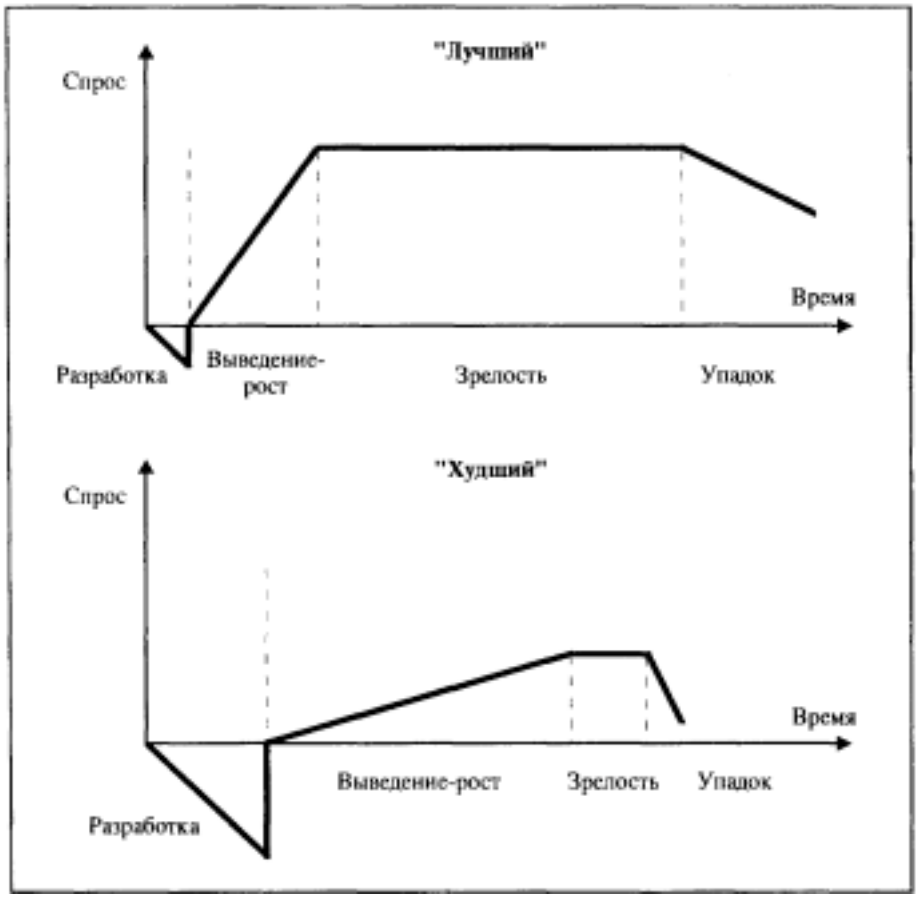


Рис. 7.11. Идеализированные профили ЖЦТ: наилучший и наихудший.

Источник: Goldman A. and Muller E. (1982).

Инициативы, предпринятые фирмой, действительно, могут модифицировать жизненный цикл рынка товара. Классическим примером цикла с последовательными подъемами является производство нейлона, где фаза роста продлевалась несколько раз благодаря технологическим усовершенствованиям (Yale, 1964). Очевидно, что, если совокупность конкурентов на рынке товара рассматривает насыщение или упадок как неизбежность, существует опасность, что эти фазы наступят раньше, чем ожидалось.

Модель жизненного цикла - это не просто инструмент планирования. а концептуальная база для анализа сил которые определяют привлекательность рынка товара вызывают его эволюцию. Рынки находятся в движении, потому что меняются определенные силы, создавая давление или побуждая к переменам. Портер называет эти силы процессами эволюции.

«Эволюционные процессы своим действием подталкивают отрасль в направлении потенциальной структуры, которая в процессе формирования отрасли редко познается в своей полноте. Однако в базовой технологии, характеристиках товара, природе реальных и потенциальных покупателей заложен целый диапазон структур, к которым отрасль может прийти в зависимости от направлений и успешности исследований и разработок, маркетинга нововведений и т.д.» (Porter, 1982, p. 179).

Именно эти движущие силы особенно важно идентифицировать, и именно в этом заключается полезность модели жизненного цикла.

7.4. МЕТОДЫ ПРОГНОЗИРОВАНИЯ СПРОСА

Применение модели ЖЦТ подразумевает способность формулировать прогнозы качественного или количественного характера относительно эволюции первичного спроса на определенном рынке товара. Эта проблема стала особенно сложной в странах Запада вследствие турбулентности среды и радикальной природы изменений, наблюдавшихся в последнем десятилетии. С учетом этих трудностей и критичности «ошибок» в прогнозах некоторые аналитики были вынуждены заговорить о тщетности прогнозирования. На самом деле прогнозирование - это обязанность, которую в явной или неявной форме неизбежно должны выполнять все фирмы. Цель этого раздела - описать проблемы прогнозирования спроса и условия, которые должны быть соблюдены при применении основных методов прогнозирования.

7.4.1. Типология методов прогнозирования

Методы прогнозирования можно классифицировать по двум измерениям: степень свободы процесса прогнозирования от субъективности и большей или меньшей степени аналитичности этого процесса. В крайних точках этих измерений находятся субъективные и объективные методы и методы наивные и причинно-следственные.

— **Субъективные методы.** Такое определение предполагает, что процессы, используемые для формирования прогноза, не изложены в явной форме и неотделимы от лица, делающего прогноз.

— **Объективные методы.** Процессы прогнозирования четко сформулированы и могут быть воспроизведены другими лицами, которые неизбежно придут к формулировке такого же прогноза.

По существу это первое измерение противопоставляет количественные методы качественным, в которых доминируют интуиция, творчество и воображение.

— **Наивные методы.** Прогноз формулируется на базе наблюдений за прошлой эволюцией исследуемой переменной (например, уровень первичного спроса), без учета в явной форме основных движущих факторов.

— **Причинно-следственные (казуальные) методы.** Факторы, определяющие спрос, идентифицированы, и их вероятные будущие значения спрогнозированы; из них выводится вероятное значение спроса, при условии реализации принятого сценария.

Это второе измерение противопоставляет методы экстраполяции методам, объясняющим взаимосвязи, независимо от их качественного или количественного характера.

Совмещение этих двух измерений позволяет идентифицировать четыре типа прогнозных методов (см. рис. 7.12). В следующих подразделах будут рассмотрены основные методы, за исключением наивных.



Рис. 7.12. Типология методов прогнозирования.

7.4.2. Экспертные суждения

В том случае, когда прогноз опирается не на объективные данные, но скорее на мнение менеджера или потребителя, говорят об экспертных суждениях. Предполагается, что «эксперт» основывает свое суждение на группе причинных факторов, оценивая вероятность их реализации и их вероятное влияние на уровень спроса.

В основе этого подхода лежит, следовательно, некоторая казуальная -структура, т. е. совокупность суждений, касающихся причинных факторов первичного спроса и вероятности их реализации в рамках одного или нескольких сценариев. При этом данная казуальная структура неразрывно связана с личностью эксперта, так что другой эксперт, поставленный перед той же проблемой, может, используя ту же информацию, прийти к другим выводам. Достоинство экспертного метода по сравнению с чисто интуитивным подходом состоит в возможности обмена и противопоставления идей благодаря наличию явно выраженной казуальной структуры. Широко применяются три метода, основанных на суждениях: суждения лиц, принимающих решения, оценки торгового персонала и намерения покупателей.

Суждения менеджеров

Прогноз основывается на видении, интуиции, воображении и опыте того, кто его формулирует. Менеджера просят дать по возможности точную оценку исходя из имеющейся у него информации, с указанием, например в форме вероятностных показателей, степени точности или его уверенности в своих оценках.

Этот вариант в той или иной степени применяется фирмой всегда. Он особенно заметен в организациях, где доминирует лидер, реализующий свое собственное видение. Ценность этого метода, очевидно, зависит от опыта и интуиции лица, формулирующего прогноз. Главным недостатком, несомненно, является трудность коммуникации и невозможность проверки истинности или ложности прогноза. Путь к уменьшению риска субъективности индивидуального суждения состоит в обращении к группе менеджеров, которые обсуждают свои точки зрения и стремятся прийти к консенсусу. Хорошую возможность достижения консенсуса представляет метод Дельфи.

Согласно этому методу, эксперты группы формулируют свои индивидуальные суждения анонимно, обычно с применением анкет. Затем определяется медианное суждение; оно доводится до членов группы, от которых требуется повторно рассмотреть свое суждение с учетом группового мнения. Как правило, этот метод быстро ведет к консенсусу, обычно за два тура (Phillips, 1987).

Метод Дельфи успешно применялся в маркетинге. Одна из его возможных альтернатив состоит в сборе независимых суждений и в формулировке средней оценки, без попыток склонить экспертов к изменению их начальных суждений.

Оценки торгового персонала

Обычно торговый персонал имеет очень точное представление о потенциале продаж, который обеспечивают их клиенты, и, кроме того, имеет возможность дать оценки потенциала рынка в целом, по крайней мере на той территории, которую он обслуживает. Проще всего попросить торговых работников дать оценки по каждому товару, но не абстрактно, а исходя из конкретных гипотез о маркетинговых усилиях в вопросах цен, рекламной поддержки и т. п. После этого менеджеры службы сбыта формулируют итоговые оценки, суммируя оценки всех работников.

Принципиальный недостаток этого метода - опасность систематического занижения оценок со стороны сбытовиков, которые заинтересованы иметь легко выполнимый план по продажам, а в конце планового периода добиться значительного превышения плановых показателей. Отметим следующие варианты коррекции таких оценок, снижающие риск систематической погрешности.

— Попросить торговых работников самостоятельно определить степень погрешности их оценок. Эти данные можно затем использовать для уточнения прогноза.
— Скорректировать оценки торговых работников с помощью регионального менеджера по продажам, который может иметь более широкий взгляд.
— Ввести корректирующий коэффициент, основанный на учете погрешностей в прошлых прогнозах каждого торгового работника.

Включить торговых работников в процесс прогнозирования полезно прежде всего для того, чтобы создать у них соответствующую мотивацию и способствовать принятию назначаемых им квот по продаже. Кроме того, они незаменимы при построении прогнозов продаж в очень малых сегментах, на уровне отдельной территории или отдельного клиента.

Изучение намерений покупателей

Последний метод, основанный на суждении, заключается в прямом опросе покупателей об их планах на покупки в течение определенного периода. Намерения совершить покупку могут рассматриваться на двух уровнях: на общем и на уровне определенной товарной категории.

На общем уровне оцениваются настроение или степень уверенности покупателей, их представления о благосостоянии и их намерения совершить покупку товаров длительного пользования. Европейское сообщество (ЕС) ежеквартально проводит опрос в каждой стране ЕС, оценивающий степень уверенности потребителей в состоянии экономики. Эти исследования публикуются в издании «Евробарометр», которое представляет собой форму постоянного опроса общественного мнения. «Евробарометр» формирует индекс уверенности европейских потребителей по отдельным странам и по ЕС в целом.

Что касается промышленной сферы, то центральные банки стран ЕС проводят ежемесячные опросы конъюнктуры среди предприятий. Цель этих опросов состоит в измерении ожиданий предприятий по развитию конъюнктуры. Задаваемые вопросы касаются состояния портфеля заказов и поставок, уровня загрузки производственных мощностей, уровня занятости, инвестиционных намерений и т. п. Эти данные имеются по всем основным секторам промышленности; они используются для построения сводного индикатора конъюнктуры, который доказал свою эффективность в качестве надежного раннего индикатора наступающего спада или подъема в экономике.

На более конкретном уровне категорий товаров фирмы регулярно организуют опросы относительно вероятности совершения покупки, особенно при проведении тестов на принятие новых концепций товаров (см. главу 10). Пример вопросника приведен в табл. 7.2.

Таблица 7.2. Пример вопросника о намерении совершить покупку.

Собираетесь ли вы приобрести автомобиль в течение ближайших шести месяцев?					
Ни в коем случае	Маловероятно	Неплохая вероятность	Большая вероятность	Весьма вероятно	Уверен
(0)	(0, 20)	(0, 40)	(0, 60)	(0, 80)	(1, 00)

Частота позитивных ответов, соответствующих двум последним делением шкалы намерений, может быть весьма полезна для оценки потенциала рынка и для прогнозирования долей рынка для различных марок.

Исследования намерений совершить покупку применительно к конкретному товару или марке часто оказываются менее надежными, чем исследования общего характера. Необходима большая осторожность в использовании результатов подобных исследований. Лучшие результаты получаются, когда речь идет о товарах или услугах, приобретение которых покупатели должны планировать заранее, что справедливо в отношении дорогих покупок типа автомашины, дома или путешествия.

Субъективные методы имеют очевидные ограничения, однако они могут быть полезной отправной точкой при анализе спроса и их полезность нельзя недооценивать. В любом случае они должны применяться совместно с более объективными методами.

7.4.3. Эвристические и экстраполяционные методы

Если аналитическая структура прогнозного процесса слаба, но прогноз опирается на объективную маркетинговую информацию, применяются так называемые эвристические методы. Речь идет о простых методах, основанных на предшествующем опыте или на более или менее сложной экстраполяции данных о прошлых продажах.

Метод цепочки отношений

Этот метод является развитием рассмотренного ранее метода оценки абсолютного потенциала рынка (см. подраздел 7.1.3), который исходит из числа потребляющих единиц (n) и предполагает оптимальный уровень (q) использования товара каждой потребляющей единицей. Были приведены два примера применения данного метода: один для потребительского товара (рис. 7.1), а второй для товара промышленного назначения (см. подраздел 7.2.3).

Метод цепочки отношений предполагает последовательную декомпозицию абсолютного потенциала рынка вплоть до нахождения оценки спроса на конкретный товар или марку. В качестве примера

рассмотрим случай фирмы, продающей добавку, предназначенную для применения совместно с реактивами ддя смягчения воды в котельных. Поскольку многие предприятия пока еще не используют данную добавку, требуется оценить текущий потенциал рынка, а также реальный уровень спроса в определенной географической зоне. Расчет производится следующим образом:

— потребление воды фирмами, имеющими котельные: 7 500 000 гл;

— норма расхода средства смягчения на литр воды: 1%;

— доля фирм, применяющих это средство: 72%;

— норма расхода добавки на литр средства: 9%;

— текущий потенциал рынка:

7 500 000 гл х 0, 01 х 0, 72 х 0, 09 = 486 000 л;

доля фирм, уже применяющих добавку: 54%;

— текущий уровень первичного спроса:

7 500 000 гл х 0, 01 х 0, 72 х 0, 09 х 0, 54 = 262 000 л.

Если цель **фирмы в** том, **чтобы добиться доли рынка** 40%, **продажи** товара **в данном регионе должны быть** доведены **до 105000 л.**

Трудность данного метода, очевидно, состоит в выборе соответствующих долей, если отсутствуют их точные оценки на базе исследований рынка. При этом погрешность в каждом множителе переносится на каждый следующий уровень и на итоговый результат. Чтобы избежать этой опасности, следует использовать несколько наиболее вероятных значений, т.е. получать не одну оценку, а их диапазон. В любом случае данный метод следует применять совместно с другими аналитическими методами.

Индикатор покупательной способности

При оценке потенциала территорий, зон, регионов или стран часто используют метод индикатора покупательной способности. Цель при этом состоит в измерении привлекательности рынка по средневзвешенному значению трех ключевых компонентов любого потенциала рынка, т. е.:

— количества потребляющих единиц,

— покупательной способности этих потребляющих единиц,

— готовности этих потребляющих единиц к расходам.

Статистические индикаторы этих трех переменных определяются для выбранной территориальной базы (страна, область, район, город), после чего определяется средневзвешенный индекс для каждой зоны. Существует два подхода: использовать стандартный индекс покупательной способности (ИПС), который предлагают фирмы по изучению рынка, или построить индекс специально для анализируемого сектора или гаммы товаров.

Стандартные ИПС обычно основаны на трех следующих индикаторах:

ИПС, == 0, 50 (Ni) + 0, 30 (Ri) + 0, 20 (Vi)

где N - % общего числа жителей данной зоны i, R - % общего дохода в зоне i, V - % розничных продаж в зоне i.

Весовые коэффициенты в этой формуле соответствуют используемым в американском журнале *«Sales & Marketing Management»*, который ежегодно публикует ИПС для различных регионов США. Эти коэффициенты определены эмпирически с использованием регрессионного анализа и в основном применимы к товарам массового спроса. Аналогичные индексы публикуются и в Европе, например изданиями «Чейз Эконометрикс» *(Chase Econometrics)* (для регионов ЕС) и «Бизнес Интернэшнл» *(Business International) (1991)* для 117 стран во всем мире. В случае необходимости можно применять другие коэффициенты.

Специальные индексы ИПС основываются на тех же составляющих потенциала рынка, но используют индикаторы, лучше адаптированные к исследуемой области деятельности, с дополнительным привлечением индикаторов, характеризующих местные условия. Пример такого индекса приведен в табл. 7.3.

Таблица 7.3. Оценка продаж по территориям.

Территория	Продажи марки А	В процентах от общих продаж	Индекс ИПС	Индекс эффективности
1	2533	3, 53	4, 31	0, 82
2	8458	11, 80	7, 84	1, 51
3	3 954	5, 52	5, 89	0, 94

4	16619	27, 37	20, 28	1, 35
5	3 780	5, 27	4, 75	1, 11
6	3757	5, 24	13, 24	0, 40
7	5432	7, 58	8, 74	0, 87
8	3701	5, 16	3, 97	1, 30
9	3028	4, 22	3, 19	1, 32
10	3 820	5, 33	9, 16	0, 58
11	2433	3, 39	3, 70	0, 92
12	5736	8, 00	8, 32	0, 96
13	2569	3, 58	2, 96	1, 21
14	2861	3, 99	3, 65	1, 09
Всего	71681	100, 00	100, 00	—

Исследуется рынок безалкогольных напитков. Индикаторы, использованные для расчета ИПС, - это число семей с детьми, уровень дохода и число отелей, ресторанов и кафе. Индекс ИПС рассчитывается как средневзвешенное значение этих трех индикаторов (выраженных в процентах) по каждой из 14 территорий. Его предсказательная способность проверена сопоставлением индекса ИПС с объемом продаж по каждой зоне.

ИПС согласно табл. 7.3 применен для оценки проникновения марки А на каждую территорию. Чтобы оценить потенциал каждой зоны, сначала рассчитывают «наблюдаемую» долю рынка, которую сравнивают с «ожидаемой», рассчитанной как произведение ИПС и ожидаемого объема продаж марки по всей стране. Показатель эффективности позволяет оценить масштабы проникновения марки с учетом дополнительных факторов типа остроты локальной конкуренции, срока присутствия на территории и т.д.

Индекс такого типа можно также применять для распределения расходов на маркетинг между различными территориями.

Анализ и декомпозиция трендов

Целью анализа тренда является разложение временного ряда продаж на главные компоненты, измерение эволюции каждой составляющей в прошлом и ее экстраполяция на будущее. В основе метода лежит идея стабильности причинно-следственных связей и регулярность эволюции факторов среды, что делает возможным использование экстраполяции. Метод состоит в разложении временного ряда на пять компонент:

— **структурная компонента,** или долгосрочный тренд, обычно связанный с жизненным циклом рынка товара;

— **циклическая компонента,** соответствующая колебаниям относительно долгосрочного тренда под воздействием среднесрочных флуктуаций экономической активности;

— **сезонная компонента,** или краткосрочные периодические флуктуации, обусловленные различными причинами (климат, социально-психологические факторы, структура нерабочих дней и т.д.);

— **маркетинговая компонента,** связанная с действиями по продвижению товара, временными снижениями цен и т.п.;

— **случайная компонента,** отражающая совокупное действие плохо изученных комплексных процессов, не представимых в количественной форме.

Для каждой компоненты рассчитывается параметр, основанный на наблюдавшихся закономерностях: долгосрочном темпе прироста продаж, конъюнктурных флуктуациях, сезонных коэффициентах, специфичных факторах (экспозиции, мероприятия по стимулированию сбыта и т.п.). Затем эти параметры используют для составления прогноза.

Понятно, что такой прогноз имеет смысл только как краткосрочный, на период, в отношении которого можно принять, что характеристики изучаемого явления существенно не изменяются. Это требование часто оказывается реалистичным вследствие инерционности среды.

Метод экспоненциального сглаживания

Используется для краткосрочного прогноза и основан на средневзвешенном значении продаж по определенному числу прошедших периодов. При этом наибольшие весовые коэффициенты придаются позднейшим продажам. Прогнозное значение рассчитывается по формуле

$$\overline{Q}_t = \alpha \times Q_t + (1-\alpha) \times \overline{Q}_{t-1} ,$$

где

$\overline{Q}_t$ – сглаженный объем продаж в текущем периоде

α – константа сглаживания,

Q_t – объем продаж в период t,

$\overline{Q}_{t-1}$ – сглаженный объем продаж для периода t-1.

Константа сглаживания выбирается аналитиком итеративным способом в интервале от 0 до 1. Ее значение мало при малых изменениях продаж и приближается к 1 в случае сильных флуктуаций. Существуют компьютерные программы для определения этой константы.

Таблица 7.4. Квартальные продажи с коррекцией влияния сезонности (пример).

Кварталы	1987	1988	1989	1990	1991	1992	Сезонный индекс
1	105	106	112	121	124	130	0, 908
2	101	111	115	117	125	127	0, 996
3	100	110	110	117	129	132	1, 153
4	108	110	117	118	122	124	0, 943

В качестве примера рассмотрим данные в табл. 7.4. Проведена сезонная коррекция данных, чтобы найти оптимальное значение константы сглаживания. С целью проверки предсказательной силы модели привлечены данные за 1992 г. Чтобы предсказать продажи в первом квартале 1992 г., нужно располагать сглаженными оценками продаж за предыдущие периоды. Например, сглаженная оценка за первый квартал 1988 г.

$$\overline{Q}_{88} = (0{,}10) \times (106) \times (0{,}90) \times (105) = 105{,}1 .$$

Здесь в качестве сглаженной оценки за предыдущий период взяты данные после сезонной коррекции за 1987 г. (105), поскольку сглаженные данные за этот период не могут быть рассчитаны. Аналогичным

$$\overline{Q}_{89} = (0{,}10) \times (112) \times (0{,}90) \times (105{,}1) = 105{,}9 ,$$

$$\overline{Q}_{90} = (0{,}10) \times (121) \times (0{,}90) \times (105{,}9) = 107{,}3 ,$$

$$\overline{Q}_{91} = (0{,}10) \times (124) \times (0{,}90) \times (107{,}3) = 109{,}0 .$$

Таким образом, имеем следующий прогноз на первый квартал 1992 г.:

$$E(Q_{92}) = Q_{91} = 109{,}0 .$$

Обратите внимание, что прогноз всегда лежит в интервале между текущим объемом продаж и сглаженной оценкой за текущий период. Погрешность прогноза может быть рассчитана, как

$$\text{Погрешность} = \frac{109.0 - 130}{130} = 16.2\ \% .$$

Это очень большая погрешность, что может быть объяснено малым значением константы *a* в условиях быстрого роста продаж. Если выбрать для *a* значение 0, 80, то сглаженные продажи в 1991 г. составят 128, 6, а ошибка прогноза не превысит 1, 1%, что значительно лучше.

Существуют и более мощные методы сглаживания, использующие несколько констант сглаживания. Их обзор дан в книге (Makridakis and Wheelwright, 1973).

Главная слабость этих методов в том, что они не позволяют действительно « предсказать» эволюцию спроса, поскольку неспособны предвидеть какие-либо «поворотные точки». В лучшем случае они способны быстро учесть уже произошедшее изменение. Поэтому их называют «адаптивной прогнозной моделью». Тем не менее для многих проблем управления такой « апостериорный» прогноз оказывается полезным при условии, что имеется достаточно времени для адаптации и факторы, определяющие уровень продаж, не подвержены резким изменениям.

7.4.4. Экспликативные (« объясняющие») модели

С научной точки зрения, « объективные» и « аналитические» методы являются самыми мощными. Они основываются на создании экспликативных математических моделей, которые позволяют имитировать рыночные ситуации в рамках альтернативных сценариев. В своей концептуальной основе математическое моделирование очень близко описанным ранее экспертным методам: требуется установить причинную структуру, разработать один или множество сценариев и для каждого отобранного сценария вывести оценку вероятного спроса. Отличие метода заключается в том, что причинная структура устанавливается и проверяется экспериментально, в условиях, поддающихся объективному наблюдению и измерению.

Определение причинной структуры

Определение причинной (казуальной) структуры исследуемого явления - исходная точка математического моделирования. Рассмотрим случай торговой фирмы, которая хочет укрепить приверженность своей клиентуры и ищет наиболее эффективные средства для достижения этого результата. Возникают следующие вопросы.

— Каковы факторы, определяющие **имидж** торговой марки продавца?

— Какое влияние оказывает этот имидж на **частоту посещения** магазинов?

— Какие иные факторы определяют **удовлетворенность** клиентов?

— В какой степени уровень удовлетворенности влечет долгосрочную **приверженность** к марке?

Как и в других аналогичных случаях, мы имеем здесь последовательность причинных связей, где первая зависимая переменная (имидж) становится причинной переменной для второй зависимой переменной (частота и удовлетворенность), которая в свою очередь определяет долгосрочную приверженность.

Другими словами, речь идет о наборе гипотез, основанных на понимании поведения потребителей при покупке и априори вытекающих из теории поведения. Этот набор гипотез должен затем быть принят (или отвергнут) аналитиком на основе наблюдений. В случае подтверждения модель может применяться для целей управления.

Модели с системой уравнений

Если изучаемое явление слишком сложно для описания его единственным уравнением, аналитик должен выбрать такой метод оценки, который позволяет учитывать взаимозависимость переменных.

В качестве примера рассмотрим проблему измерения **влияния рекламы на** долю **рынка** для марки потребительского товара, продаваемого через широкую сбытовую сеть. Предыдущие исследования эффективности рекламы показали, что она непосредственно влияет на уровень узнавания марки и на поведение продавцов, ответственных за сбыт марки в сети. Таким образом, причинная структура явления может быть представлена схемой по рис. 7.13.

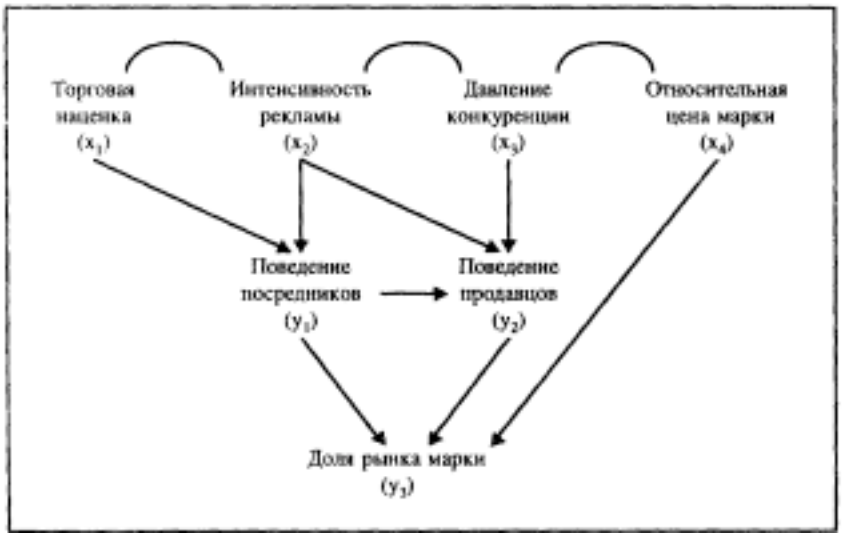


Рис. 7.13. Пример причинной структуры. Влияние рекламы на долю рынка.

Здесь имеются три функциональные связи:

1. поведение дистрибьютора (y1) определяется торговой наценкой, которую он получает (x1), и интенсивностью рекламных усилий в отношении марки (x2);
2. поведение продавцов *(y2)* определяется поведением дистрибьюторов (y1), интенсивностью рекламы (x2) и давлением конкуренции *(x3);*
3. уровень доли рынка (y3) определяется поведением дистрибьюторов (y1), поведением продавцов (y2) и относительным уровнем цены марки (x4).

Пусть

$$y_1 = f(x_1, x_2) ,$$
$$y_2 = f(x_2, x_3, y_1) ,$$
$$y_3 = f(y_1, y_2, x_4) .$$

Тогда подлежащие определению структурные уравнения примут вид:

	Внешние переменные				**Зависимые переменные**			**Ошибка**
	x_1	x_2	x_3	x_4	y_1	y_2	y_3	
y_1	b_1x_1	$+ b_2x_2$						$+ e_1$
y_2		b_3x_2	$+ b_4x_3$		$+ b_4y_1$			$+ e_2$
y_3				b_5x_4	$+ b_6y_1$	$+ b_7y_2$		$+ e_3$

Мощность современных расчетных методов достаточна для решения этой системы уравнений.

Моделирование динамики

Пеетерс (Peeters, 1992) разработал динамическую модель оценки спроса на большегрузные транспортные средства на европейском рынке. Выбрана следующая функция:

Спрос = F (производство, процент, цена, ошибка),

Где спрос (Q) - ежемесячный объем заказов на грузовики грузоподъемностью 15 т и выше, производство - месячный индекс промышленного производства, процент - гарантированная месячная учетная ставка процента по государственным обязательствам, цена - индекс цены на дизельное топливо.

Используются данные после сезонной коррекции, представленные в логарифмическом масштабе. Рассматриваемая модель является динамической; она следующим образом описывает структуру реакции рынка:

— переменная **« производство»** (Пр) вводится в форме модели с запаздыванием, описываемым убывающим геометрическим распределением с коэффициентом переноса при переходе от t к t-k, равным 0, 4557 (модель Койка (Koyck));

— переменная **«процент»** входит в модель с запаздыванием, равным восьми месяцам; это указывает на то, что время проявления эффекта изменения ставки процента составляет восемь месяцев (уровень задержки был определен экспериментально);

— переменная **«цена»** аналогичным образом является запаздывающей на восемь месяцев;

— член **« погрешность»** также имеет динамическую структуру в том смысле, что представляет собой взвешенную сумму трех погрешностей по указанным переменным (U) и чисто случайной составляющей (e).

Уравнение спроса, полученное числовым методом по критерию максимального правдоподобия, имеет вид:

$$Q_t = - 5{,}503 + 1{,}7479 \times Пр_t + 0{,}7960 \times Пр_{t-1} + 0{,}3630 \times Пр_{t-2} +$$
$$+ \ldots -$$
$$- 0{,}1899 \times Процент - 0{,}4767 \times Цена +$$
$$+ 0{,}2463 \times U_{t-1} + 0{,}1389 \times U_{t-2} + 0{,}2602 \times U_{t-3} + e_t .$$

$N = 86.$ $DW = 1{,}989.$ $R^2 = 0{,}865.$

Качество модели оценивается с помощью обычных статистических показателей. Коэффициент детерминированности равен в данном случае 0, 865. Все значения t-критериев, измеряющих точность коэффициентов регрессии, являются значимыми на уровне 5% и выше.

Поскольку речь идет об **эластичности,** коэффициенты допускают прямую интерпретацию. Так, например:

— кумулятивный общий эффект (сумма эффектов запаздывания) переменной « промышленное производство» равен 3, 2114; это означает, что рост промышленного производства на 1% приводит к росту числа заказов на 3, 2%;

— эффект понижения ставки учетного процента на 10% приводит, с восьмимесячным запаздыванием, к повышению спроса на грузовики на 1, 9%;

— эффект повышения цены дизельного топлива на 10% через восемь месяцев приводит к падению спроса на грузовики на 4, 8%.

Сравнение наблюдаемых и расчетных объемов продаж, рассчитанных с использованием модели, а также прогнозируемые объемы продаж приведены на рис. 7.14.

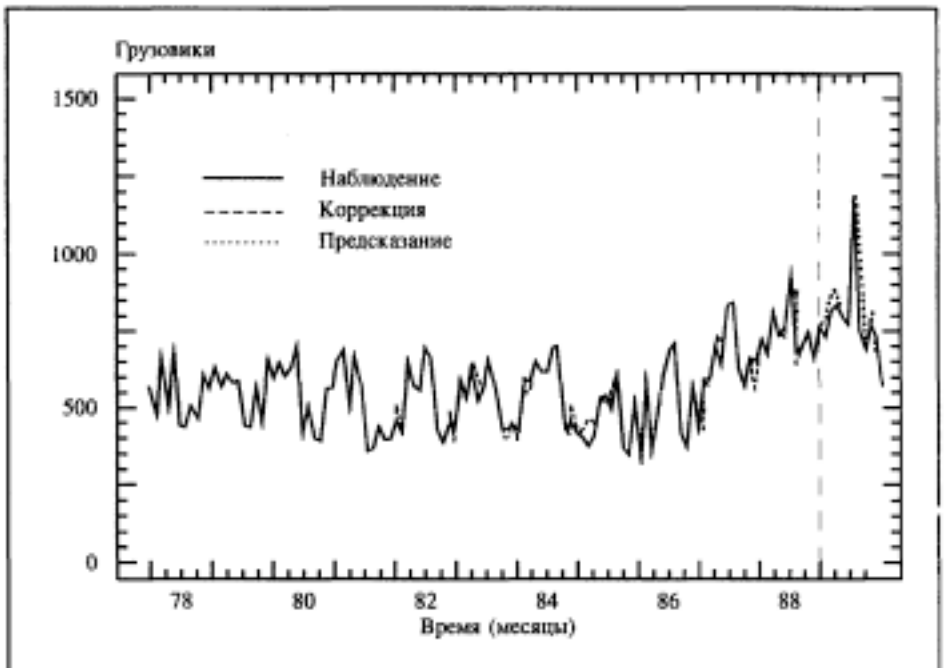


Рис. 7.14. Пример эконометрической оценки первичного спроса: спрос на тяжелые грузовики в европейских странах.

Источник: Peeters R. (1992).

Ограничения количественных экспликативных моделей

Эффективность данного метода основана на том, что модель становится инструментом выявления и исследования многочисленных ситуаций и переменных, которые человеческий ум при всем своем воображении проанализировать не в силах.

Необходимо, однако, учитывать, что данный подход осмыслен лишь до тех пор, пока выявленная причинная структура остается стабильной. Следовательно, прогноз на базе экспликативной модели также подразумевает экстраполяцию, но уже второго порядка. В условиях глубоких и быстрых мутаций среды математическая модель не в состоянии предсказать влияние изменения, которое изначально не было в ней учтено. В отличие от эксперта математическая модель неспособна к импровизации и не может приспособиться к глубоким изменениям среды.

Большинство прогнозных ошибок связано с тем, что в момент формулирования прогноза в более или менее явной форме подразумевалось, что существующие тенденции сохранятся в будущем, что редко оправдывается в реальной экономической и общественной жизни.

В 1983-1984 г. на американский рынок были введены 67 новых моделей персональных компьютеров, и большинство фирм рассчитывало на взрывной рост этого рынка. По прогнозам, которые давали в то

время маркетинговые фирмы, число установленных компьютеров должно было составить от 27 до 28 миллионов в 1988 г. Однако к концу 1986 г. было поставлено только 15 миллионов, поскольку условия использования компьютеров радикально изменились, а этого никто не предвидел (Barnett, 1988, p. 28).

История может становиться ненадежным проводником по мере того, как экономика приобретает все более международный характер и все в большей степени подвергается крупной технологической перестройке. В связи с этим необходимо в первую очередь развивать способности предвидения, что подразумевает хорошее знание ключевых факторов и оценку чувствительности фирмы к внешним угрозам.

7.4.5. Необходимость интегрального подхода: метод сценариев

Рассмотрение различных возможных методов прогнозирования выявило достоинства и недостатки каждого из них. На самом деле все эти методы являются взаимодополнительными и эффективная прогнозная система должна обеспечить возможность использования любого из этих методов.

Ясно, что в условиях турбулентной среды интуиция и воображение способны стать важными инструментами восприятия реальности, дополняя количественные подходы, которые, по определению, опираются только на наблюдаемые факты. С другой стороны, понятно, что чисто качественному методу также присущи значительные риски и что интуиция должна в возможно большей степени проверяться с помощью доступных фактов и знаний. Таким образом, следует обеспечить сопоставление этих двух подходов.

Метод сценариев - это хорошее средство для организации взаимодействия количественного и качественного подходов и для интегрирования рассмотренных прогнозных методов. Сценарий может быть определен следующим образом:

представление ключевых причинных факторов, которые должны быть приняты во внимание, и раскрытие способов, которыми эти факторы могут повлиять на первичный спрос.

Сценарий, следовательно, отличается от прогноза. Прогноз - это суждение, которое стремится « предсказать» специфичную ситуацию и должно быть принято или отвергнуто на базе его достоинств и недостатков. Напротив, сценарий - это инструмент, который разрабатывается с **целью заставить размышлять,** прежде всего для того, чтобы:

— лучше понять рыночную ситуацию и ее эволюцию в прошлом,

— повысить чувствительность к взаимодействию фирмы со средой,

— оценить ее чувствительность к угрозам,

— выявить возможные направления своих действий.

Благодаря повышению чувствительности к внешним факторам метод позволяет **повысить способность к предвидению** и развить гибкость и адаптивность фирмы (de Boisanger, 1988). Сценарий следует рассматривать совместно с другими сценариями, один из которых является базовым, а другие - альтернативными сценариями, основанными на ключевых факторах, как это показано на рис. 7.15.

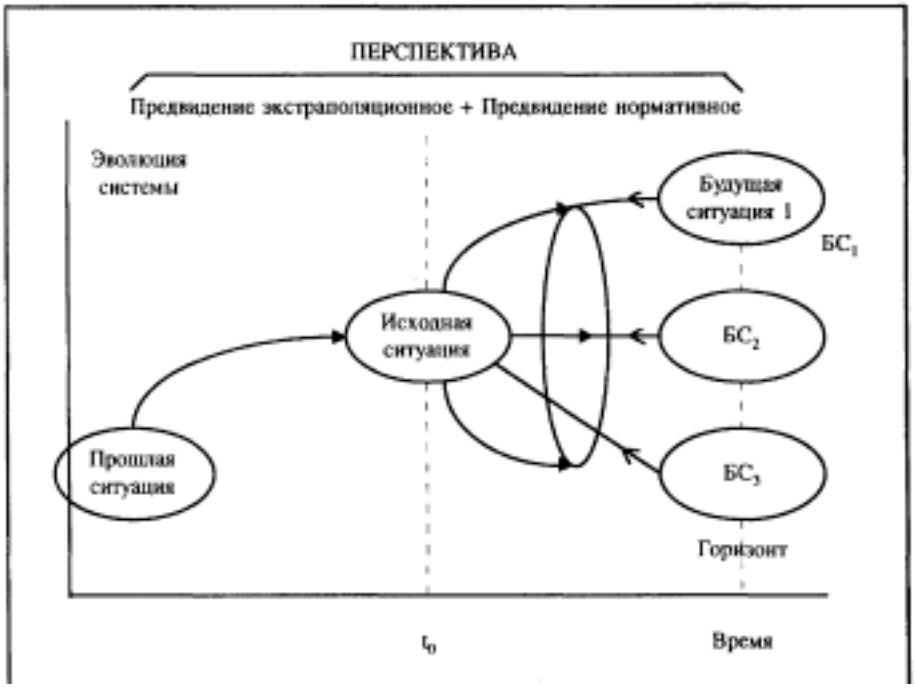


Рис. 7.15. Порядок работы по методу сценариев.

Источник: de Boisanger P. (1988).

Этот подход, который исходит из убеждения о том, что будущее никогда не может быть полностью измерено и управляемо, обладает, с точки зрения управления, рядом важных достоинств.

— Прежде всего, он заостряет внимание фирмы на **неопределенность,** которая характеризует любую рыночную ситуацию; управление в турбулентной среде подразумевает способность предвидеть эволюцию среды.

— Метод сценариев облегчает интеграцию данных, полученных разными методами, качественными или количественными.

— Реализация этого подхода вносит в управление дополнительную гибкость и способствует разработке альтернативных планов и системы быстрого реагирования.

Проблематика быстрого реагирования будет обсуждаться в главе 14. Поразительные достижения компьютерных технологий существенно облегчили применение этого метода, сделав, в частности, возможным его децентрализованное применение на фирмах.

ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ

1. Каково соотношение между текущим потенциалом рынка и абсолютным потенциалом рынка? Опишите факторы, которые определяют уровень и эволюцию этих двух понятий.
2. Вы должны оценить значение абсолютного потенциала рынка спроса и текущий уровень спроса на микроволновые печи со стороны российских семей. Перечислите необходимую для этого информацию, а также методы получения этой информации.
3. Как эволюционирует эластичность первичного спроса по цене на различных стадиях жизненного цикла товара? Каковы факторы, которые объясняют эту эволюцию, и каковы выводы из этой эволюции для стратегического маркетинга?
4. Как вы будете действовать, чтобы построить индекс возможности и желания купить, позволяющий оценить потенциальный региональный рынок страхования жизни?
5. Вас просят провести измерения позиции молодежи по отношению к рекламе в целом. Опишите причинную структуру, которая должна определить сбор информации.

ГЛАВА 9

ВЫБОР СТРАТЕГИИ МАРКЕТИНГА

Задача этой главы - рассмотреть различные стратегии маркетинга, между которыми должна сделать свой выбор фирма, преследующая цели роста и рентабельности для входящих в ее состав бизнес-единиц. Анализ, проведенный в двух предшествующих главах, показывает, что рынки товара, на которых действуют бизнес-единицы, можно оценивать с точки зрения их привлекательности и с точки зрения преимуществ, которыми на каждом из этих рынков обладает фирма. Поэтому ее цель состоит в том, чтобы сформулировать для каждой бизнес-единицы свою (особую стратегию, исходящую из ее позиционирования по этим двум критериям В этой связи мы обратимся к понятию **портфеля рынков товара,** занимающему центральное место в стратегическом анализе и ориентирующему на детальное исследование направлений деятельности фирмы, на избирательное управление и оптимальное распределение ресурсов. Опираясь на результаты такого анализа, можно сопоставить различные стратегии развития. Мы рассмотрим также следствия выбора стратегии в финансовом и конкурентном аспектах.

9.1. АНАЛИЗ ПОРТФЕЛЯ НАПРАВЛЕНИЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Анализ своего портфеля должен помочь многопрофильной фирме в распределении ограниченных ресурсов между различными рынками товара, на которых она представлена. В общем случае задача заключается в классификации каждого рассматриваемого рынка товара по двум независимым измерениям: привлекательность базового рынка и конкурентная сила фирмы.

Для этой цели разработаны различные методы анализа с применением матриц и с использованием разнообразных индикаторов привлекательности и конкурентоспособности. Мы ограничимся рассмотрением двух наиболее популярных из них: метода Бостонской консалтинговой группы (БКГ), называемого «матрицей рост-доля рынка» (Bostob Consulting Group, 1972; Henderson, 1970), и метода «матрицы привлекательность-конкурентоспособность», приписываемого фирмам «Дженерал Электрик» и «МакКинси» (McKinsey) (Hussey, 1978; Abell and Hammond, 1979). Несмотря на схожесть, эти методы основаны на различных предпосылках и выбор того или другого из них не безразличен с точки зрения

получаемых результатов (Wind et al., 1983).

9.1.1. Матрица «рост-доля рынка»

В матрице БКГ используются два критерия: темп роста целевого сегмента в качестве индикатора привлекательности и доля рынка относительно самого опасного конкурента в качестве индикатора конкурентоспособности. Получаем таблицу с двумя входами (см. рис. 9.1), разбитую линиями раздела на четыре квадранта.

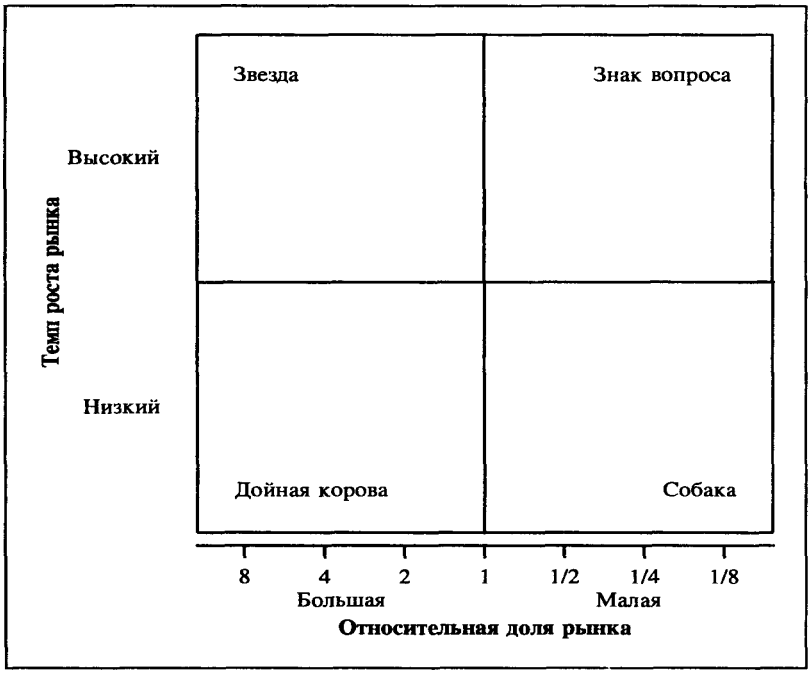


Рис. 9.1. Матрица «рост-доля рынка».

Источник: Boston Consulting Group (1972).

— Применительно к оси **«рост рынка»** базовая линия, разделяющая рынки с высоким и низким темпами роста, соответствует темпу роста валового национального продукта в натуральных показателях или средневзвешенному значению темпов роста различных сегментов, в которых действует фирма.

— Для оси **«доля рынка»** линию раздела обычно проводят через точку 1 или 1, 5. Доля рынка, превосходящая этот уровень, считается большой, и наоборот.

Матрица, таким образом, исходит из понятия относительной доли рынка, введенного в главе 5, определяемой по сравнению с долей рынка, принадлежащей наиболее опасному конкуренту.

Если марке А принадлежит 10% рынка, на котором самый крупный конкурент (марка Б) владеет долей в 20%, относительная доля марки А составит 0, 5 (10% / 20%). Это низкая доля рынка, поскольку она меньше 1. Для марки Б соответствующая доля равна 2 (20% / 10%).

Обращение к понятию относительной доли рынка основано на гипотезе о наличии положительной корреляции между долей рынка и опытом, а следовательно, и рентабельностью. С этой точки зрения владение 20% рынка, когда ближайший конкурент владеет 40% или 5%, соответствует совершенно разным конкурентным ситуациям.

Итак, каждый из четырех квадрантов описывает существенно различную ситуацию, требующую отдельного подхода с точки зрения финансирования и выработки маркетинговой стратегии.

Гипотезы, лежащие в основе матрицы БКГ

Анализ по методу БКТ исходит из двух фундаментальных посылок: относительно эффектов опыта и жизненного цикла товара. Эти посылки можно описать следующим образом.

— В результате действия **эффекта опыта** существенная доля рынка означает наличие конкурентного преимущества в отношении издержек, и наоборот, относительно небольшая доля рынка соответствует повышенным издержкам. Из этой первой гипотезы следует, что самый крупный конкурент будет иметь наивысшую рентабельность при продажах по ценам рынка и для него финансовые потоки будут максимальны.

— Присутствие на **растущем рынке** означает повышенную потребность в средствах финансирования роста (т.е. расширения производства, интенсивной рекламы и т.д.). И наоборот, товары на рынке с малым темпом роста не нуждаются в большом финансировании. Таким образом, мы обращаемся к модели ЖЦТ, чтобы подчеркнуть целесообразность наличия сбалансированного набора товаров, распределенных по различным фазам жизненного цикла.

Непосредственным следствием второй гипотезы является то, что финансовые потребности товаров, предлагаемых на растущем рынке, намного выше, чем у товаров, присутствующих на стагнирующих рынках.

В главах 7 и 8 было показано, что обе эти гипотезы не всегда верифицируются (см. также работу: Abell and Hammond, 1979, p. 192-193).

Типология рынков товара

В тех случаях, когда обе гипотезы выполняются, можно выделить четыре группы рынков товара, соответствующие различным приоритетным стратегическим целям и финансовым потребностям.

— **«Дойные коровы»** («медленный рост/высокая доля»): товары, способные в принципе дать больше денег, чем требуется для поддержания их доли рынка. Являются источником финансовых средств для развития диверсификации или исследований. Приоритетная стратегическая цель - «сбор урожая».

— «**Собаки**» или "**мертвый груз**" («медленный рост/малая доля»): самая неприятная позиция на рынке. Обычно находятся в невыгодном положении по издержкам и поэтому имеют мало надежды на увеличение доли рынка, тем более что рыночная борьба в основном завершена. Сохранение таких товаров обычно ведет к значительным финансовым расходам при небольших шансах на улучшение. Приоритетная стратегия - это деинвестирование и в любом случае скромное существование.

— **«Знаки вопроса»** или "**проблемные дети**" («быстрый рост/малая доля»): товары этой группы требуют значительных средств на поддержание роста. Хотя и в менее выгодном положении, чем лидер, они все же имеют шансы на успех, поскольку рынок еще расширяется. Если не оказать этим товарам финансовой поддержки, они, по мере продвижения по циклу жизни, будут эволюционировать к «собакам». Поэтому здесь существует альтернатива: увеличить долю рынка или деинвестировать.

— **«Звезды»** («быстрый рост/высокая доля»): товары-лидеры на быстро растущем рынке. Также требуют значительных средств для поддержания роста. Однако благодаря своей конкурентоспособности дают значительные прибыли; по мере созревания рынка сменяют предыдущих «дойных коров».

Любой бизнес (направление деятельности) можно поместить в матрицу типа показанной на рис. 9.1. Его масштабы могут быть обозначены кружком с площадью поверхности, пропорциональной объему продаж или выручке. Анализ следует проводить в динамическом режиме, прослеживая развитие каждого бизнеса во времени, как это показано на рис. 9.2.

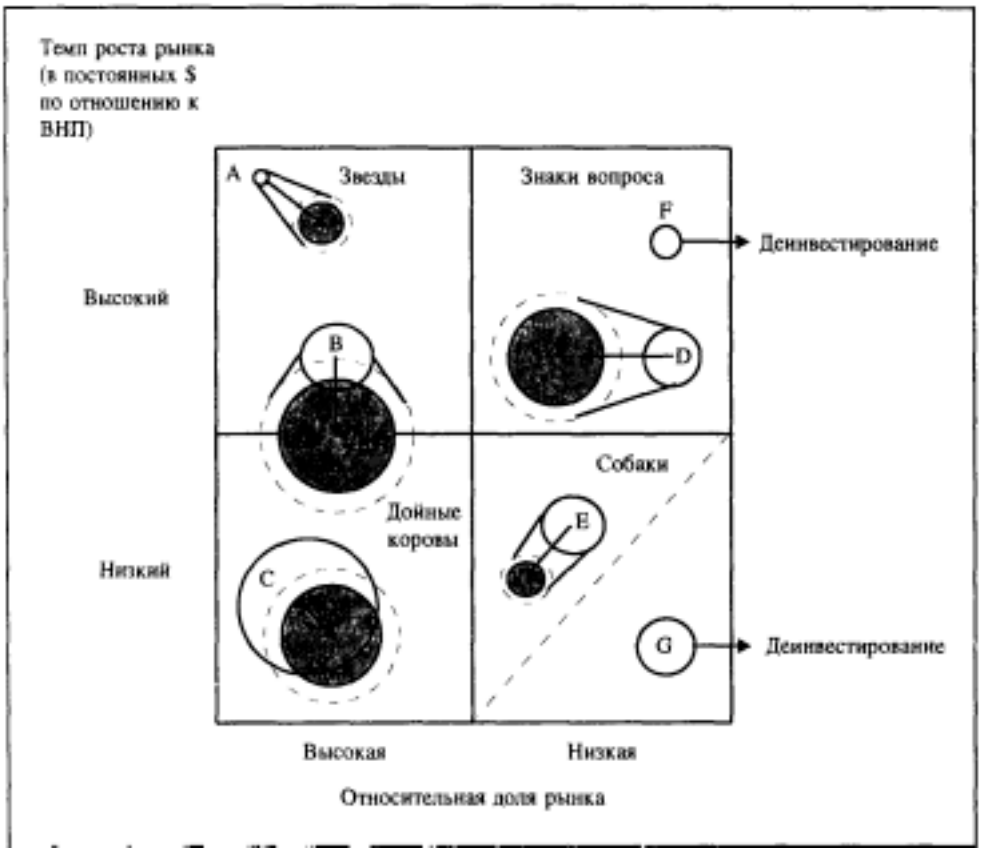


Рис. 9.2. Динамический анализ портфеля рынков товара.

Источник: Day G.S. (1977).

Диагноз товарного портфеля

В данном методе важно четко определить базовый рынок, на котором конкурирует товар. Если рынок определен слишком узко, фирма неизбежно превратится в лидера сегмента; если слишком широко, она предстанет как слишком слабая.

Проведенный анализ позволяет сделать следующие выводы.

— Положение внутри матрицы подсказывает **возможную стратегию:** для «звезд» - сохранение лидерства; для «собак» - уход с рынка или низкая активность; для «знаков вопроса» - инвестирование и селективное развитие; для «дойных коров» - получение максимальной прибыли.

— Положение в матрице позволяет оценить **денежные потребности и потенциал рентабельности.** Прибыль в принципе является функцией конкурентной позиции; денежные потребности обычно определяются фазой жизненного цикла, т. е. степенью зрелости базового рынка.

— По распределению объемов продаж по квадрантам можно оценить **равновесие портфеля направлений деятельности или товаров. В** идеале он должен состоять из группы товаров, способных давать свободные денежные средства, и из группы товаров в фазе введения на рынок или роста, способных обеспечить долгосрочные интересы фирмы. При этом финансирование второй группы осуществляется из средств, которые дает первая группа.

По результатам диагноза фирма может сопоставить различные стратегии, нацеленные на поддержание или восстановление сбалансированности портфеля. В частности, появляются возможности:

— разработать **сценарии будущего развития,** исходя из ожидаемых темпов роста, учитывая цели по долям рынка для каждого бизнеса и используя различные гипотезы в отношении стратегий прямых конкурентов;

— ценить потенциал имеющегося портфеля в терминах **суммарных денежных потоков,** которые можно ожидать от каждого направления с разбивкой по годам в пределах горизонта планирования;

— проанализировать **стратегический разрыв** между достигнутыми и желаемыми показателями;

— определить **необходимые меры** для ликвидации этого разрыва либо путем улучшения показателей существующих направлений, либо закрытием некоторых из них, либо за счет новых направлений, вводимых с целью восстановления сбалансированности портфеля.

Избыток стареющих товаров указывает на опасность упадка, даже если текущие результаты представляются положительными. Избыток новых товаров может привести к финансовым затруднениям. Даже при наличии хорошей основы для бизнеса это грозит потерей независимости.

На рис. 9.3 представлены две успешные и две неуспешные траектории, которые можно наблюдать в динамическом анализе портфеля.

— **«Траектория новатора».** Инвестируя в НИОКР средства, получаемые от «дойных коров», входит на рынок с товаром, новым для мира, который должен занять место существующих «звезд».

— **«Траектория последователя».** Используя средства от «дойных коров», входит с товаром- "знаком вопроса» на рынок, где доминирует лидер, и следует агрессивной стратегии наращивания доли рынка.

— **«Траектория неудачи».** Как следствие недостаточного инвестирования «звезда» утрачивает позицию лидера и переходит в «знак вопроса».

— **«Траектория перманентной посредственности».** «Знаку вопроса» не удается увеличить свою долю рынка, и он переходит в квадрант «собак».

Напомним, что диагноз данного типа осмыслен лишь в той мере, насколько реализуются гипотезы, на которых он основан. Как было показано ранее, связи между долей рынка и рентабельностью, с одной стороны, и между темпом роста и потребностями в финансировании, с другой, наблюдаются не во всех случаях.

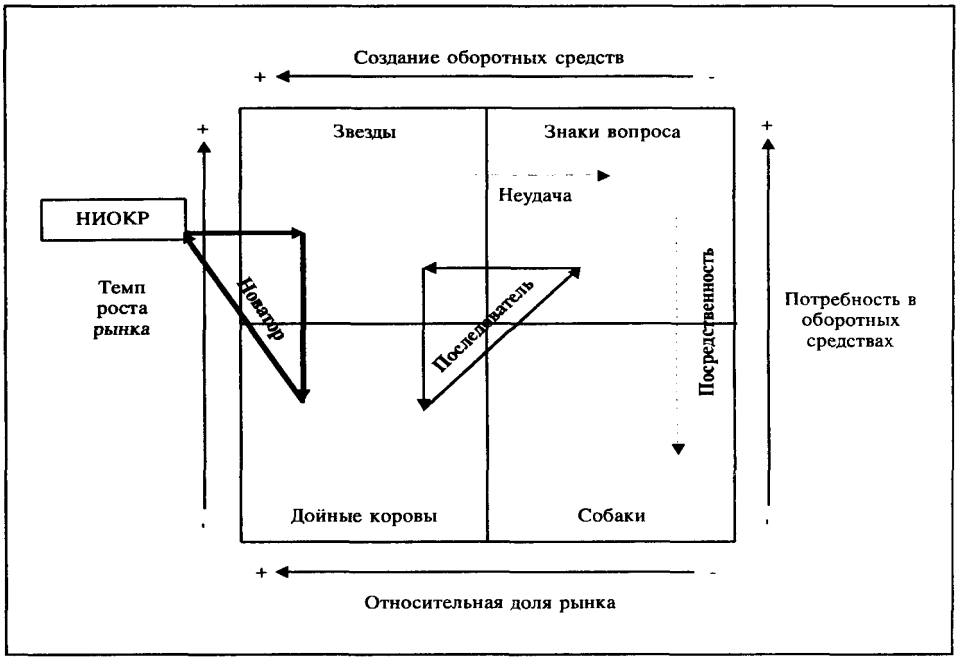


Рис. 9.3. Основные сценарии развития.

Ограничения матрицы «рост-доля рынка»

Главное достоинство метода, разработанного БКГ, - это, без сомнения, **основательная теоретическая проработка,** приведшая к установлению жесткой связи между стратегическим позиционированием и финансовыми показателями. Исходные гипотезы ограничивают сферу применения. Но если они подтверждены, возникает возможность сформулировать точный диагноз и дать точные рекомендации. Благодаря этому руководители фирмы могут сконцентрироваться на главных стратегических проблемах и оценить результаты альтернативных стратегии развития. Поскольку метод использует **объективные** индикаторы привлекательности и конкурентоспособности, уменьшается опасность субъективизма. И, наконец, матрица обеспечивает **наглядный и выразительный** синтез деятельности фирмы, что упрощает коммуникацию.

Имеются, однако, определенные **ограничения и трудности,** снижающие применимость рассмотренного метода.

— Использование гипотезы о зависимости между относительной долей рынка и потенциалом рентабельности делает данную методику строго применимой лишь при наличии эффектов опыта, т. е. **в отраслях с массовым производством** (см. табл. 8.7). При этом эффекты опыта могут проявляться только для некоторых направлений, образующих портфель фирмы.

— Методика исходит лишь из понятия «внутреннего» конкурентного преимущества и не учитывает **«внешнее» конкурентное преимущество,** которое может быть получено благодаря успешной дифференциации. Так, товары, называемые «собаками», вполне могут быть рентабельны, если их отличительные качества оценены покупателями, готовыми платить повышенную цену, компенсирующую проигрыш по издержкам.

— Несмотря на кажущуюся простоту, могут возникнуть **проблемы измерений.** По отношению к каким конкурентам измерять долю рынка? Как определить темп роста рынка? На основе прошлого или прогноза? Чувствительность анализа к используемым методам измерения показана в работе: Wind, Mahaian and Swire, 1983. Детальный анализ указанных проблем дан также в работе: Day, 1977.

— Выводы, сделанные на основании анализа портфеля, остаются расплывчатыми: в лучшем случае они дают общую **ориентацию,** требующую уточнения. Для разработки эффективной ценовой, сбытовой и коммуникационной политики явно недостаточно узнать, что на данном рынке следует избрать стратегию «снятия урожая» или «низкой активности». Поэтому метод БКГ должен не подменять углубленный анализ, а лишь направлять его.

Эти ограничения серьезно сужают область применения матрицы «рост-доля рынка». Как следствие, разработаны и другие методы, исходящие из не столь ограничивающих гипотез.

9.1.2. Матрица «привлекательность-конкурентоспособность»

Матрица БКГ исходит из двух индикаторов: относительной доли рынка и темпов роста базового рынка. Очевидно, что привлекательность рынка может зависеть и от других факторов, таких как его доступность, размер, наличие сбытовой сети и др.

Если судить по очень высокому темпу роста, рынок портативных компьютеров весьма привлекателен. Однако быстрые изменения спроса, ожидаемая ценовая перестройка, высокий темп старения, интенсивность конкурентной борьбы делают этот рынок весьма рискованным и соответственно менее привлекательным.

Аналогично, наличие у фирмы конкурентного преимущества может привести к сильному имиджу марки, к мощной коммерческой организации, технологическому лидерству и другим преимуществам, даже если доля рынка, принадлежащая этой фирме, мала по сравнению с долей самого мощного конкурента.

Когда фирма АйБиЭм внедряла свой персональный компьютер в Европе, ее конкурентоспособность, по меркам матрицы БКГ, была низка, так как ее доля рынка равнялась нулю. Но многие аналитики, учитывая репутацию фирмы на компьютерном рынке, огромный технологический потенциал, имеющиеся ресурсы и волю к победе, оценивали ее конкурентные возможности как очень высокие.

Очевидно, что для точного измерения потенциала привлекательности и конкурентоспособности необходимо принимать во внимание не единичные факторы, а целый набор индикаторов. Предложено несколько вариантов таких наборов (Abell and Hammond, 1979; Day, 1984; McNamee, 1984; Hax and Majluf, 1984).

Разработка многокригериальной матрицы

В качестве иллюстрации в табл. 9.1 приведены группа критериев, отобранных для оценки **привлекательности** пяти рынков товара в секторе текстильной промышленности, и группа индикаторов для оценки преимуществ фирмы Tissex, действующей в этом секторе.

Таблица 9.1а. Индикаторы привлекательности

	Весомость	Диапазон оценок

Критерии	(всего: 100)	Низкая	Средняя	Высокая
			1 2	3 4 5
Доступность рынка	——	Страны вне Европы и США	Европа и США	Европа
Темп роста	——	< 5%	5-10%	> 10%
Длительность цикла жизни	——	< 2 лет	2-5 лет	> 5 лет
Потенциал валовой прибыли	——	< 15%	15-20%	> 25%
Острота конкуренции	——	Структурированная олигополия	Неструктурированная конкуренция	Распыленная конкуренция
Возможности неценовой конкуренции	——	Товар стандартизован	Продукт слабо дифференцирован	Товар сильно дифференцирован
Концентрация клиентов	——	> 2000	2000-200	< 200

Таблица 9.1б. Индикаторы конкурентоспособности

Критерии	Весомость 100	Диапазон оценок		
		Низкая	Средняя	Высокая
		1	2 3 4	5
Относительная доля рынка	—	< 1/3 лидера	> 1/3	Лидер
Издержки	---	> прямого конкурента	= прямому конкуренту	< прямого конкурента
Отличительные свойства	—	Товар типа «как все»	Товар слабо дифференцирован	« Уникальное предложение»
Степень освоения технологии	---	Осваивается с трудом	Осваивается легко	Освоена полностью
Метод продаж	—	Посредники не контролируются	Посредники контролируются	Прямые продажи
Известность-имидж	—	Отсутствуют	Имидж размыт	Сильный имидж

Точное определение применяемых индикаторов - это тонкий процесс, специфичный для каждой конкретной фирмы и требующий соблюдения следующих условий.

— Уровень каждого из преимуществ фирмы при оценке ее конкурентоспособности задается не абстрактно, а по сравнению с самым опасным конкурентом.

— Если некоторые индикаторы кажутся более важными, чем другие, можно ввести весовые коэффициенты, которые должны быть одинаковыми для всех сопоставляемых рынков.

— Желательно, чтобы оценки отражали не только текущий, но и ожидаемый уровень индикаторов.

— По результатам анализа может быть выведена итоговая оценка, характеризующая общую привлекательность рынка товара и конкурентную позицию фирмы на этом рынке.

В противоположность методу БКГ получаемые результаты основаны на субъективных оценках. Для повышения объективности можно привлечь группу независимых экспертов. Полученные от них оценки сопоставляются с целью проверки их согласованности или выявления причин несовпадения. Такой процесс согласования всегда интересен и сам по себе.

Интерпретация многокритериальной матрицы

Мы получаем в итоге двумерную систему классификации, аналогичную матрице БКГ. Принято выделять по каждому измерению три уровня (низкий, средний, высокий), что дает девять комбинаций, каждая из которых отвечает особой стратегической позиции.

Различные направления деятельности фирмы можно представить в виде кружков с площадью поверхности, пропорциональной ее доле в суммарной выручке. Четыре наиболее характерных положения находятся по углам матрицы, представленной на рис. 9.4.

— Зона С соответствует высоким уровням привлекательности рынка товара и конкурентоспособности фирмы; рекомендуемая стратегическая ориентация **- агрессивный рост.** Данный случай аналогичен «звездам» в матрице БКГ.

— В зоне А привлекательность и преимущества находятся на низком уровне; стратегическая ориентация **- продолжение деятельности без инвестиций** или деинвестирование, как в случае « собак».

— Зона B является промежуточной: конкурентное преимущество слабое, но привлекательность рынка большая. Это типичная ситуация «знака вопроса». Стратегия - **селективный рост.**

— В зоне D ситуация обратная. Конкурентное преимущество значительное, но привлекательность рынка мала. Стратегия **«низкой активности»** заключается в защите своего положения без существенных затрат. Это эквивалент «дойной коровы».

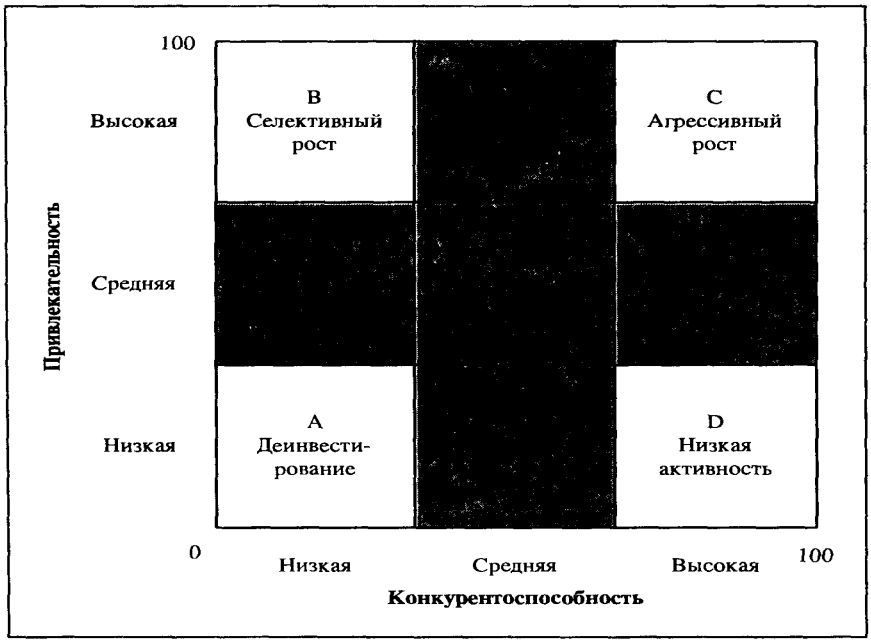


Рис. 9.4. Пример многокритериальной матрицы.

Остальные промежуточные зоны соответствуют менее четким позициям, которые часто трудно интерпретировать, поскольку средняя оценка может означать сочетание высокой оценки по одному критерию с низкой оценкой по другому или же средние оценки по всем критериям. Последний случай, часто встречающийся на практике, обычно отражает неточность имеющейся информации или ее отсутствие.

Выбор стратегии

Итак, мы получили визуальное представление потенциала развития фирмы. Экстраполируя ожидаемое развитие по каждому направлению в рамках гипотезы о неизменности существующей стратегии, фирма может оценить масштаб возможного стратегического разрыва и, следовательно, сформулировать приоритетные задачи по его ликвидации. Имеющиеся стратегические альтернативы таковы.

— Инвестировать, **чтобы удерживать занятую позицию** и следовать за эволюцией рынка.

— Инвестировать в целях **улучшения занимаемой позиции,** смещаясь по матрице вправо, в сторону повышения конкурентоспособности.

— Инвестировать, чтобы **восстановить утерянную позицию.** Очевидно, что такая стратегия более трудна в осуществлении, если привлекательность рынка средняя или слабая.

— **Снизить уровень инвестиций** с намерением «собрать урожай». Это означает размен позиции на денежные средства, например путем продажи бизнеса.

— **Деинвестировать** и уйти с рынка или из сегмента с низкой привлекательностью, где фирма не в состоянии добиться надежного конкурентного преимущества.

Пример использования описанного метода анализа приведен на рис. 9.5 применительно к анализу портфеля товаров одной из фирм пищевой промышленности. Можно заметить, что привлекательность рынков товара весьма средняя, а конкурентоспособность фирмы оценивается как низкая почти для всех рассмотренных товаров.

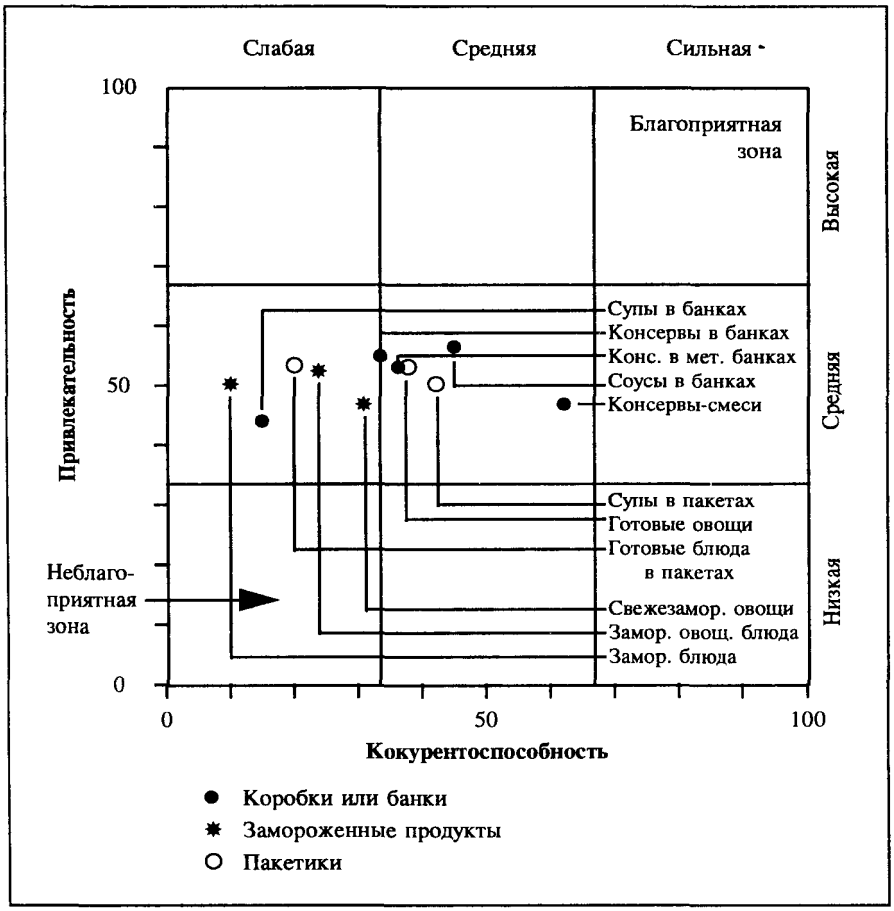


Рис. 9.5. Пример многокритериального анализа.

Источник: Консалтинговая группа MDA.

Оценка многокритериальной матрицы

Матрица «привлекательность-конкурентоспособность» приводит к анализу, подобному описанному выше в связи с матрицей БКГ, но с одним существенным отличием: отсутствует логическая связь между показателями конкурентоспособности и денежными потоками. Поскольку данный метод не исходит из какой-либо частной гипотезы, область его применения шире. Кроме того, он более гибкий, так как индикаторы выбираются исходя из конкретной ситуации. Тем не менее существуют некоторые **ограничения** по применению подобных матриц.

— **Проблемы измерений** становятся более сложными; возрастает также опасность субъективизма. Она проявляется не только при выборе индикаторов и приписывании им весовых коэффициентов, но особенно при установлении значений по каждому критерию. Наиболее велика эта опасность для индикаторов конкурентоспособности, неизбежно связанных с самооценкой.

— При росте числа учитываемых критериев и числа направлений деятельности **процедура оценки становится утомительной** и сложной, особенно если имеющаяся информация неполна или неточна.

— Результаты чувствительны к **используемому методу агрегирования факторов,** например к выбору весовых коэффициентов. Применение интегральных средних оценок - не всегда оптимальный метод оценки конкурентоспособности и привлекательности. Поэтому необходимо проверять чувствительность результатов к параметрам метода.

— Как и в случае матрицы БКГ, итоговые **рекомендации** носят слишком общий характер и требуют уточнения. Кроме того, здесь хуже прослеживается связь с финансовыми показателями.

В заключение следует отметить, что представленные методы различаются не только по способу оценки привлекательности рынков товара и преимуществ фирмы, но и по точности выводов.

9.1.3. Полезность портфельного анализа направлений деятельности

Портфельный анализ - это завершение и конкретизация **процесса стратегического маркетинга,** описанного в трех предшествующих главах. Независимо от применяемого метода этот анализ основывается на:

— четком распределении направлений деятельности по рынкам товара или сегментам;

— индикаторах конкурентоспособности и привлекательности, позволяющих сравнивать стратегическую ценность различных направлений;

— связи между стратегическим положением и экономическими и финансовыми показателями (особенно в методе БКГ).

Матричное представление позволяет обобщить результаты стратегического мышления и представить их в наглядной и выразительной форме. Кажущаяся простота этих методов обманчива: они требуют полной и надежной информации о состоянии рынков, о сильных и слабых сторонах фирмы и ее конкурентов. Более конкретно проведение такого анализа означает:

— большую работу по **сегментации базового рынка,** качество выполнения которой существенно влияет на надежность итоговых выводов;

— тщательный и систематический сбор **подробных данных,** которые обычно отсутствуют в явном виде и должны извлекаться из самых различных источников; качество этого процесса также влияет на конечный результат.

Подобный анализ не допускает импровизации и требует поддержки всего высшего звена управления. Это, конечно, не панацея, но он помогает:

— умерить внимание только к краткосрочным целям, добиваться равновесия между направлениями с немедленной отдачей и направлениями, подготавливающими будущее;

— побудить фирму одновременно учитывать как привлекательность рынка, так и ее потенциал конкурентоспособности;

— установить приоритеты в распределении кадровых и финансовых ресурсов;

— найти общий язык в масштабах всей фирмы и сформулировать ясные цели, усиливающие мотивацию и облегчающие контроль.

Главная слабость портфельного анализа - в получении картины настоящего (или даже недавнего прошлого), которую опасно экстраполировать.

Нужно, однако, заметить, что рассмотренные матрицы можно использовать **в динамическом режиме,** например сравнивая текущие позиции на каждом рынке товара с позициями, которых нужно достичь в следующем периоде. Для этой же цели можно применить матрицу, представленную на рис. 9.6, которая позволяет анализировать эволюцию конкурентной позиции для каждой бизнес-единицы (Hussey, 1978).

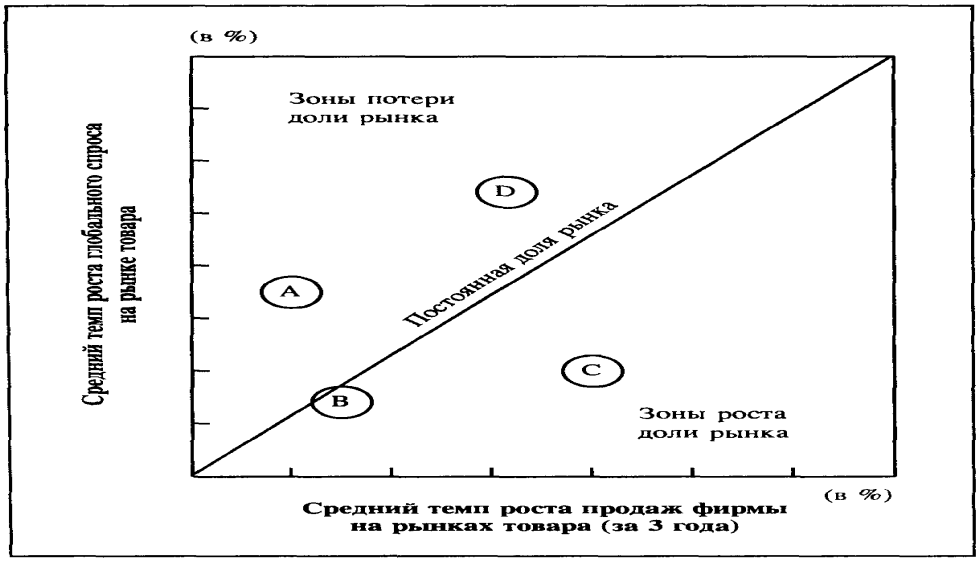


Рис. 9.6. Матрица роста, предложенная Хасси (Hussey).

Источник: Hussey D.E. (1978).

Практическое применение портфельного анализа

Проведенное в США исследование тысячи крупнейших фирм (Haspeslagh, 1982) подтвердило полезность портфельного анализа, выявив следующие факты.

— В 1979 г. 36% фирм, входящих в первую тысячу, и 45% фирм, входящих в первые пятьсот крупнейших предприятий, в той или иной степени применяли данный метод; для 14% фирм из первой тысячи он являлся одним из главных инструментов менеджмента.

— Выбор конкретной методики анализа не рассматривался как критичный.

— Основное значение придавалось: (а) четкому определению рассматриваемых бизнес-единиц; (б) принятию адаптированных стратегических решений; (в) введению единой терминологии и структуры с целью облегчения коммуникации.

Исследование показало также, что фирмы, применяющие портфельный анализ, имели в целом более выраженную ориентацию на долгосрочные цели. К таким же выводам приводит и более позднее исследование, также проведенное в США (Hamermesch, 1986).

Стратегические рекомендации, выработанные методом портфельного анализа, определяются позицией оцениваемых бизнес-единиц. Как было показано, эти рекомендации носят общий характер и подлежат трансформированию в более конкретные стратегические цели.

9.2. БАЗОВЫЕ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ

Первая ступень разработки стратегии развития заключается в уточнении природы **удерживаемого конкурентного преимущества,** которое становится базой для дальнейших стратегических и тактических шагов.

В предшествующей главе (см. рис. 8.1) было показано, что конкурентное преимущество можно определить, прибегнув к двум измерениям: **«производительности»** (преимущество по издержкам) и **«рыночной силы»** (преимущество в отношении приемлемой максимальной цены продаж). Возникает вопрос, какому преимуществу следует отдать предпочтение с учетом особенностей фирмы, сильных и слабых сторон ее самой и ее конкурентов? Другими словами, какое преимущество легче защитить на определенном рынке товара?

Чтобы выявить такое преимущество, нужно, проведя анализ конкурентной ситуации, ответить на следующие вопросы.

— Каковы **ключевые факторы успеха** для рассматриваемого рынка товара или сегмента?
— Каковы **сильные и слабые стороны** фирмы по отношению к этим ключевым факторам?
— Каковы сильные и слабые стороны **самого опасного конкурента** по отношению к этим же ключевым факторам?

Исходя из этой информации, фирма может:

(a) определить конкурентное преимущество, в отношении которого у нее наилучшая позиция;
(b) принять решение о достижении такого преимущества в конкретной области,
(c) попытаться нейтрализовать конкурентные преимущества своих соперников.

Таким образом, выбираемые базовые стратегии будут различаться в зависимости от того, на какое преимущество они опираются.

По мнению Портера (Porter, 1980), существуют только три базовые конкурентные стратегии, различающиеся по своему целевому рынку (весь рынок или некоторый его сегмент) и по типу реализуемого конкурентного преимущества: по издержкам или по превосходящим качествам товара. Этот взгляд на базовые стратегии иллюстрируется рис. 9.7.

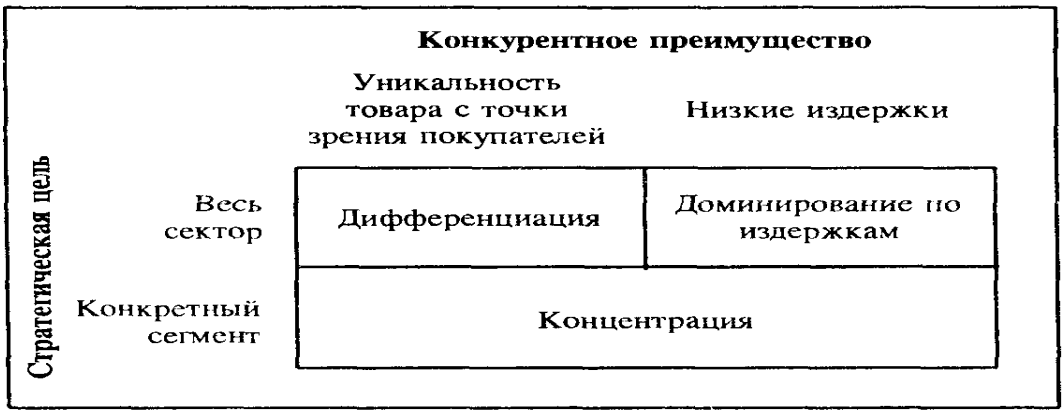


Рис. 9.7. Базовые стратегии по Портеру.

Источник: Porter M.E. (1980).

9.2.1. Стратегия лидерства за счет экономии на издержках

Эта базовая стратегия опирается на **производительность** и обычно связана с существованием эффекта опыта. Она подразумевает тщательный контроль за постоянными расходами, инвестиции в производство, направленные на реализацию эффекта опыта, тщательную проработку конструкции новых товаров, пониженные сбытовые и рекламные издержки. В центре внимания всей стратегии - низкие издержки по сравнению с конкурентами.

Преимущество в отношении издержек создает эффективную защиту против пяти конкурентных сил (см. рис. 8.2).

— Фирма способна противостоять своим прямым конкурентам даже в случае **ценовой войны** и в состоянии получать прибыль при цене, минимально допустимой для конкурентов.
— Сильные **клиенты** не могут добиться снижения цены ниже уровня, приемлемого для наиболее сильного конкурента.
— Низкие издержки обеспечивают защиту против сильных **поставщи**ков, так как дают фирме большую гибкость в случае повышения входных издержек.
— Низкие издержки создают барьер входа для **новых конкурентов** и одновременно хорошую защиту против **товаров-заменителей.**

Таким образом, лидерство за счет экономии на издержках дает надежную защиту потому, что первыми действие конкурентной борьбы испытывают наименее эффективные фирмы.

9.2.2. Стратегии дифференциации

Целью подобных стратегий является придание товару отличительных свойств, которые важны для покупателя и которые отличают товар от предложений конкурентов. Фирма стремится создать ситуацию монополистической конкуренции, в которой она благодаря своим отличительным особенностям обладает значительной **рыночной силой** (Chamberlin, 1950).

Как было показано ранее дифференциация может принимать различные формы: имидж марки, признанное технологическое совершенство, внешний вид, послепродажный сервис Levitt, 1980). Дифференциация, как и лидерство по издержкам, защищает фирму от пяти конкурентных сил, но совершенно иным способом.

— По отношению к **прямым конкурентам** дифференциация снижает заменяемость товара, усиливает приверженность марке, уменьшает чувствительность к цене и тем самым повышает рентабельность.
— Приверженность клиентов **ослабляет их давление на фирму** и затрудняет **приход на рынок новых конкурентов.**
— Повышенная рентабельность увеличивает устойчивость к возможному росту издержек в результате

действий **сильного поставщика.**

— Наконец, отличительные свойства товара и завоеванная приверженность клиентов защищают фирму и от **товаров-заменителей.**

Несмотря на то что наличие отличительных качеств требует, как правило, более высоких издержек, успешная дифференциация позволяет фирме добиться большей рентабельности за счет того, что рынок готов принять более высокую цену. Стратегия данного типа не всегда совместима с целью завоевания большой доли рынка, поскольку большинство покупателей может быть не склонно платить повышенную цену даже за превосходный товар.

Стратегии дифференциации обычно требуют значительных инвестиций в операционный маркетинг и особенно в рекламу с целью известить рынок о заявляемых отличительных особенностях товара.

9.2.3. Стратегии специализации

Третья базовая стратегия - это стратегия **специализации,** т.е. концентрации на нуждах одного сегмента или конкурентной группы покупателей, без стремления охватить весь рынок. Цель здесь состоит в удовлетворении потребностей выбранного целевого сегмента лучше, чем конкуренты. Такая стратегия может опираться как на дифференциацию, так и на лидерство по издержкам, либо и на то, и на другое, но только в рамках целевого сегмента.

— Например, изготовитель красок может решить иметь дело только с профессиональными художниками, отказавшись от рядовых покупателей, от строительной, автомобильной и других отраслей.

— В автомобильной промышленности марка «Мерседес» обращается только к узкому сегменту самых богатых, который она удовлетворяет лучше, чем другие фирмы.

Стратегия концентрации позволяет добиться высокой доли рынка в целевом сегменте, но всегда ведет к малой доле рынка в целом.

9.2.4. Риски, связанные с базовыми стратегиями

Как показано во врезке 9.1, каждой из базовых стратегий присущи специфичные риски.

Риски стратегии, основанной на лидерстве по издержкам

- Технологические изменения, обесценивающие предшествующий опыт и инвестиции.
- Диффузия технологии при низких издержках к фирмам, вновь пришедшим на рынок, и к имитаторам.
- Неспособность вовремя выявить необходимость внесения изменений в товар из-за преувеличенного внимания к издержкам.
- Инфляция издержек, сужающая возможности фирмы по поддержанию разности в ценах, необходимой для преодоления опасностей со стороны марок конкурентов или других вариантов дифференциации.

Риски стратегии, основанной на дифференциации

- Разрыв в ценах относительно конкурентов с низкими издержками становится столь большим, что сохранить приверженность к дифференцированной марке оказывается невозможным.
- Роль фактора дифференциации падает по мере того, как товар становится все более привычным.
- Восприятие дифференциации снижается под влиянием имитаций.

Риски стратегии концентрации

- Разрыв в ценах по отношению к неспециализированным товарам конкурентов становится слишком большим.
- Различия в требованиях к товару в пределах целевого сегмента и рынка в целом сокращаются.
- Конкуренты выходят на еще более узкие подсегменты внутри целевого сегмента.

Врезка 9.1. Риски, присущие базовым стратегиям.

Источник: Porter M.E. (1980), адаптировано.

Рассмотренные стратегии требуют для своей реализации различных ресурсов и знаний.

— Стратегия **лидерства за счет экономии на издержках** предполагает стабильные инвестиции,

высокую техническую компетентность, жесткий контроль над производством и сбытом и простые в изготовлении, стандартизованные товары. Доминирующую роль играет производство.

— Стратегия **дифференциации** предполагает прежде всего наличие ноу-хау в области маркетинга. Главной является способность предвидеть эволюцию рынка. Важна также координация НИОКР, производства и маркетинга, т.е. должно поддерживаться равновесие между различными функциями.
— Наконец, стратегия **концентрации** предполагает те же характеристики, но применительно к целевому сегменту.

9.3. СТРАТЕГИИ РОСТА

Большинство фирменных стратегий предусматривает цели роста: роста продаж, доли рынка, прибыли или размера фирмы. Рост - это фактор, влияющий на активность фирмы, стимулирующий инициативу и усиливающий мотивацию персонала и руководства. Независимо от этого элемента динамизма рост необходим для отражения атак конкуренции за счет экономии на масштабе и других эффектов опыта.

Цели роста могут быть сформулированы на трех различных уровнях:

— рост по отношению к базовому рынку; мы будем называть это **интенсивным ростом;**

— рост по отношению к производственной цепочке - интеграция «вперед» или «назад» относительно основной деятельности: это **интегративный рост;**

— рост, основанный на возможностях вне зоны обычной деятельности: **рост посредством диверсификации.**

Каждой из названных целей роста соответствует определенное число возможных стратегий. Их типология дана во врезке 9.2.

1. ИНТЕНСИВНЫЙ РОСТ: РАСТИ В ПРЕДЕЛАХ БАЗОВОГО РЫНКА.

1.1. Стратегия проникновения: развивать продажи выпускаемых товаров на существующих рынках.

- Развитие первичного спроса.
- Увеличение доли рынка.
- Приобретение рынков.
- Защита положения на рынке.
- Рационализация рынка.
- Организация рынка.

1.2. Стратегия развития рынков: развивать продажи выпускаемых товаров на новых рынках.

- Выделить новые целевые сегменты.
- Освоить новые каналы сбыта.
- Проникнуть на новые географические рынки.

1.3. Стратегия развития через товары: развивать продажи на существующих рынках, предлагая новые или улучшенные товары.

- Добавление новых характеристик товаров.
- Расширение товарной гаммы.
- Обновление линейки товаров.
- Улучшение качества.
- Приобретение гаммы товаров.
- Рационализация гаммы товаров.

2. ИНТЕГРАТИВНАЯ СТРАТЕГИЯ: РАСТИ В ПРЕДЕЛАХ ИНДУСТРИАЛЬНОЙ ЦЕПОЧКИ.

2.1. Стратегии интеграции «назад».

2.2. Стратегии интеграции «вперед».

2.3. Стратегии горизонтальной интеграции.

3. СТРАТЕГИИ РОСТА.

3.1. Концентрическая диверсификация.

3.2. Чистая диверсификация.

Врезка 9.2. Типология стратегий роста

9.3.1. Интенсивный рост

Стратегия **интенсивного роста** актуальна, когда фирма еще не исчерпала полностью возможности, связанные с ее товарами на рынках, на которых она действует. Имеются следующие альтернативы.

Стратегии проникновения на рынок

В рамках стратегии проникновения нужно попытаться увеличить объем продаж имеющихся товаров на существующих рынках. Этого можно достичь различными способами.

Развитие первичного спроса: воздействуя на компоненты глобального спроса, увеличить размер рынка, например, путем:

- привлечения новых пользователей товаром;
- побуждения покупателей к более частому использованию товара;
- побуждения покупателей к большему разовому потреблению;
- обнаружения новых возможностей использования.

Подобная стратегия типична для фирмы-лидера, которая больше всех выигрывает от расширения рынка.

Увеличение своей доли рынка: привлечь бывших клиентов фирм-конкурентов посредством активных действий по продвижению товаров, например:

- улучшить товар или оказываемые услуги;
- изменить позиционирование марки;
- пойти на значительное снижение цены;
- укрепить сбытовую сеть;
- провести мероприятия по стимулированию сбыта.

Такие действия характерны для рынков, где первичный спрос стал нерасширяемым, т.е. в стадии зрелости ЖЦТ.

Приобретение рынков, например путем:

- покупки фирмы-конкурента, чтобы овладеть ее долей рынка;
- создания совместного предприятия для контроля большой доли рынка.

Защита своего положения на рынке (связь с клиентами, сбытовая сеть, имидж): активизировать для этого операционный маркетинг, например, путем:

- небольших улучшений товара и позиционирования;
- защитной стратегии ценообразования;
- укрепления сбытовой сети;
- усиления или переориентации мер по стимулированию сбыта.

Рационализация рынка: реорганизовать обслуживаемые рынки с целью снижения издержек или повышения эффективности операционного маркетинга. Например:

- сфокусироваться на самых рентабельных сегментах;
- обратиться к самым эффективным дистрибьюторам;
- сократить число клиентов, установив минимальный объем заказа;
- уйти из некоторых сегментов.

Организация рынка: повлиять, в разрешенных законодательством пределах, на уровень экономической эффективности сектора. Например:

- пользуясь поддержкой органов управления, установить правила конкурентной борьбы в соответствующей отрасли;
- создать профессиональные организации, например, для сбора данных о рынке;
- заключить соглашение о сокращении или стабилизации производства.

Три последние стратегии носят преимущественно защитный характер; их целью является поддержание уровня проникновения на рынок.

Стратегии развития рынков

Эти стратегии имеют целью рост объема продаж путем внедрения имеющихся товаров на новые рынки. Здесь также имеется ряд альтернатив.

Новые сегменты: адресоваться к новым сегментам на том же региональном рынке. Например:

— предложить товар промышленного назначения потребительскому рынку:
— изменив позиционирование товара, продавать его другои группе покупателей;
— предложить товар в другом секторе промышленности.

Новые каналы сбыта: ввести товар в другую сеть, заметно отличающуюся от имеющихся. Например:

— сбывать напитки в местах работы (в конторах, на заводах, в школах);
— продавать предметы мебели сетям отелей, используя каналы нулевого уровня;
— в дополнение к имеющейся сбытовой сети создать сеть франшиз.

Территориальная экспансия: внедриться в другие регионы страны или в другие страны. Например:

— поставлять товары на другие рынки через местных агентов или торговые фирмы;
— создать сбытовую сеть из эксклюзивных дистрибьюторов;
— приобрести иностранную фирму, действующую в том же секторе.

Стратегии развития рынков опираются в основном на систему сбыта и ноу-хау в области маркетинга.

Стратегии развития через товары

Направлены на рост продаж за счет разработки улучшенных или новых товаров, ориентированных на рынки, на которых действует фирма. Имеются следующие возможности.

Добавление характеристик: увеличить число функций или характеристик товара и за счет этого расширить рынок. Например:

— повысить универсальность товара за счет новых функций;
— повысить социальную или эмоциональную ценность утилитарного товара;
— повысить безопасность или удобство пользования товаром.

Расширение товарной гаммы: разработать новые модели или варианты товара с различным уровнем качества. Например:

— выпустить товар в новых расфасовках;
— увеличить набор вкусов, запахов, окраски;
— предложить тот же товар в различных формах и составах.

Обновление линейки товаров: восстановить конкурентоспособность устаревших товаров путем их замены на товары, улучшенные функционально или технологически.

Например:

— внедрить новое поколение более мощных моделей;
— внедрить экологически чистые модификации товаров;
— улучшить эстетические свойства товаров.

Улучшение качества: улучшить выполнение товаром своих функций как набора свойств. Например:

— определить набор свойств, который устраивает различные группы покупателей;
— установить четкие нормы качества по каждому свойству;
— реализовать программу полного контроля качества.

Приобретение гаммы товаров: дополнить или расширить существующую гамму товаров, используя внешние средства. Например:

— приобрести фирму, выпускающую дополняющие товары;
— заключить контракт с поставщиками требуемых товаров и перепродавать их под своей маркой;
— создать совместное предприятие для разработки и производства нового товара.

Рационализация гаммы товаров: модифицировать гамму товаров, чтобы снизить издержки производства или сбыта. Например:

— стандартизировать гамму товаров;

— не выпускать второстепенные или низкорентабельные товары;
— модифицировать концепцию товара.

Главным инструментом данной группы стратегий роста является товарная политика и анализ сегментации.

9.3.2. Интегративная стратегия

Стратегия этого типа оправдана, когда фирма может повысить свою рентабельность, контролируя различные стратегически важные для нее звенья в цепи производства и продажи товара. Речь может идти, например, об обеспечении регулярности поставок или контроле сбытовой сети; о получении доступа к информации о работе предшествующих или последующих звеньев. Следует различать интеграции «вперед», «назад» и горизонтальную интеграцию.

Стратегии интеграции «назад»

Используются для того, чтобы стабилизировать или защитить стратегически важный источник снабжения. Иногда такая интеграция необходима, поскольку поставщики не обладают ресурсами или ноу-хау, чтобы выпускать детали или материалы, необходимые фирме. Еще одной целью может быть доступ к новой технологии, критичной для успеха базовой деятельности. Многие производители компьютеров интегрировались с изготовителями полупроводниковых компонентов, чтобы овладеть этой, базовой для них технологией.

Стратегии интеграции «вперед»

Мотивацией в этом случае является обеспечение контроля над выходными каналами. Для фирмы, выпускающей потребительские товары, речь может идти о контроле над сбытом через франшизную сеть, эксклюзивные контракты или о создании собственных магазинов типа сети фирм «Ив Роше» (Yves Rocher) или «Батя» (Bata). На промышленных рынках главная цель заключается в контроле за развитием последующих звеньев промышленной цепочки, которые снабжаются фирмой. Вот почему некоторые базовые отрасли активно участвуют в развитии фирм, осуществляющих дальнейшее преобразование их продукции.

Например, бельгийская металлургическая фирма «Кокериль» (Cockeril) создала фирмы «Феникс Уоркс» (Phoenix 'Works) по нанесению гальванических покрытий на листовую сталь, «Полипаль» (Polypal), которая разрабатывает и выпускает системы складирования, и «Политюль» (Polytuile), выпускающую стальные кровельные листы.

В некоторых случаях интеграция «вперед» осуществляется просто для того, чтобы лучшее знать пользователей своей продукции. В этом случае фирма создает филиал, в задачу которого входит понимание проблем клиентов с целью более полного удовлетворения их потребностей.

Стратегии горизонтальной интеграции

Эти стратегии имеют совершенно другую перспективу. Их цель -усилить позицию фирмы путем поглощения или контроля определенных конкурентов. Обоснования здесь могут быть весьма разнообразны: нейтрализовать мешающего конкурента, достичь критической массы для получения эффекта масштаба, получить выигрыш на взаимодополнительности гаммы товаров, получить доступ к сбытовой сети или к сегментам покупателей.

9.3.3. Стратегия роста через диверсификацию

Оправдана, если производственная цепочка, в которой находится фирма, предоставляет мало возможностей для роста или обеспечения рентабельности либо потому, что позиции конкурентов очень сильны, либо потому, что базовый рынок находится в стадии спада. Различают диверсификацию концентрическую и чистую.

Стратегия концентрической диверсификации

При осуществлении этой стратегии фирма выходит за рамки промышленной цепочки, внутри которой она действовала, и ищет новые виды деятельности, дополняющие существующие в плане технологическом и/или коммерческом. Цель состоит в том, чтобы добиться эффекта **синергии** и расширить потенциальный рынок фирмы.

Например, на производственных мощностях, высвободившихся в результате конверсии на АО «Кировский завод» в С.Петербурге, производящем мощные трактора «Кировец» и мобильные средства спецтехники, в 1994 г. началось освоение выпуска городских автобусов большои вместимости (« Финансовые известия», N 20, 23 марта 1995 г.).

Стратегия чистой диверсификации

В этом случае фирма осваивает виды деятельности, не связанные с ее традиционным профилем ни в технологическом, ни в коммерческом плане. Цель обычно состоит в обновлении своего портфеля. Именно по этой причине в конце 1978 г. фирма «Фольксваген» (Volkswagen) приобрела фирму «Триумф-Адлер» (Triumrh-Adler), специализированную в области информатики и офисного оборудования, а производящая цемент фирма «Лафарг» (Lafarge) вышла на рынок биотехнологии.

Несомненно, стратегии диверсификации наиболее сложны и рискованны, поскольку выводят фирму в новые для нее области. Для их успеха требуется привлечь значительные кадровые и финансовые ресурсы. В качестве условия успеха подобной стратегии Друкер называет наличие хотя бы одной общей точки между новым и базовым видами деятельности, например в части рынка, технологии или производственного процесса (Drucker, 1981). Другие специалисты в области структурного управления отмечают важность **«фирменной культуры»,** или **«стиля управления»,** который характеризует организацию в целом и может быть эффективен для некоторых видов деятельности и неэффективен для других.

Идейные основы стратегии диверсификации

При исследовании логики диверсификации в промышленности Франции (Calori et Harvatopoulos, 1988) были выявлены два измерения. Первое связано с **характером стратегической цели:** диверсификация может быть средством как защитным (заместить слабеющее направление), так и наступательным (захватить новые позиции). Второе измерение касается **ожидаемых результатов:** менеджеры могут рассчитывать либо на экономический успех (рост, повышение рентабельности), либо на большую структурную согласованность или дополнительность по отношению к текущей деятельности (эксплуатация ноу-хау).

Пересечение этих измерений дает четыре обоснования диверсификации (табл. 9.2).

Таблица 9.2. Логика стратегии диверсификации.

Источник: Calori R. et Harvatopoulos У. (1988).

Характер цели	Ожидаемые результаты	
	Согласованность	Экономический успех
Наступательный	Экспансия (Salomon)	Развертывание (Taittinger)
Защитный	Замена (Framatone)	Свертывание (Lafarge)

— **«Экспансия»:** фирма стремится усилить свою деятельность (наступательная цель), полностью реализуя свое ноу-хау (согласованность). Этому варианту диверсификации следует, например, фирма «Саломон» (Salomon), мировой лидер по лыжным креплениям, которая пришла на рынок лыжной обуви, а затем и лыж и клюшек для гольфа.

— **«Замена»:** цель состоит в замещении вида деятельности, идущего на спад (оборонительная цель) при использовании кадровых ресурсов высокого уровня (согласованность). Такой стратегии следовала фирма «Фраматом» (Framatome) в конце 70-х годов, когда наметилось сокращение рынка АЭС.

— **«Развертывание» -** это наступательная стратегия, ориентированная на высокие экономические

показатели. Пример: диверсификация фирмы « Тайтинжер» (Taittinger) в сектор гостиниц высшего класса.

— **«Свертывание» -** в сущности оборонительная стратегия, направленная на поиск нового направления для роста. Такова была стратегия фирмы «Лафарг», которая в связи со спадом в строительной промышленности пришла в сектор биотехнологии путем слияния с фирмой «Коппе» (Coppee).

Данные логические основы дополняются двумя специальными подходами: диверсификацией с целью улучшения имиджа **(логика имиджа**) и для того, чтобы не упустить развитие новой перспективной технологии **(логика окна).**

Очень важно, чтобы руководство фирмы на начальном этапе проекта как можно яснее сформулировало логику диверсификации, поскольку именно она определит выбор критериев оценки и выбор новых потенциальных направлений (Calori et Harvatopoulos, 1988, p. 50).

9.4. КОНКУРЕНТНЫЕ СТРАТЕГИИ

Учет в явной форме позиций и действий конкурентов представляет важный компонент стратегии развития. Анализ конкурентоспособности (глава 8) позволяет оценить масштаб конкурентного преимущества фирмы относительно самых опасных конкурентов и понять направленность их действий. Следующий шаг - на основе реалистичных оценок действующих конкурентных сил разработать стратегию и определить средства достижения поставленных стратегических целей.

Котлер (Kotler, 1991), исходя из доли рынка, принадлежащего фирме, выделяет четыре типа конкурентной стратегии: стратегии лидера рынка, «бросающего вызов», «следующего за лидером» и специалиста («нишера»).

9.4.1. Стратегии лидера

Фирма-лидер» рынка товара занимает доминирующую позицию, причем это признают и ее конкуренты. Часто лидер представляет собой «точку отсчета» для конкурентов, которые атакуют, имитируют или избегают его. В категорию лидеров попадают наиболее известные фирмы или марки: «Проктер энд Гэмбл», АйБиЭм, «Кодак», «Рэнк Ксерокс». В распоряжении фирмы-лидера широкий выбор стратегий.

Расширение первичного спроса

Обычно лидер - эта та фирма, которая вносит наибольший вклад в развитие базового рынка. Самой естественной стратегией, выявляющей ответственность лидера, является стратегия **расширения глобального** спроса, направленная на обнаружение новых потребителей товара, пропаганду новых применений существующих товаров или на увеличение разового потребления товара. Мы находим здесь компоненты стратегии интенсивного роста. Расширяя таким образом базовый рынок, лидер приносит пользу всей совокупности конкурентов, действующих на рынке. Подобная стратегия обычно выбирается на начальных стадиях ЖЦТ, пока глобальный спрос еще расширяем, а взаимное давление конкурентов, при наличии большого потенциала роста, еще невелико.

Оборонительная стратегия

Цель **оборонительной стратегии -** защитить свою долю рынка, противодействуя наиболее опасным конкурентам. Она часто принимается фирмой-новатором, которую, после того как она открыла новый рынок, атакуют конкуренты-имитаторы. Так случилось, например, с фирмой АиБиЭм на рынке крупных компьютеров и с фирмой «Данон» (Danone) на рынке свежих продуктов. Возможны различные оборонительные стратегии: инновации и технологического совершенствования с целью усложнить задачу конкурентов; консолидации рынка посредством интенсивного сбыта и политики товарной гаммы, покрывающей все сегменты рынка; конфронтации, т.е. прямой атаки путем ценовой воины или рекламной борьбы. Подобные ситуации возникали, например, между фирмами «Хертц» (Hertz) и «Эйвис» (Avis), «Кока-Кола» и «Пепси-Кола» (Pepsi-Cola), «Кодак» и «Полароид».

Наступательная стратегия

Увеличить свою долю рынка, применив **наступательную стратегию, -** это третий путь, открытый для доминирующей фирмы. Цель при этом состоит в повышении рентабельности за счет максимально широкого использования эффекта опыта. В предыдущей главе мы показали, что связь между рентабельностью и долей рынка наблюдается в основном в сфере массового производства, когда конкурентное преимущество связано с экономией на издержках. Существование такой связи было подтверждено рядом исследований (Buzzell et al., 1975; Galbraith and Schendel, 1983). Очевидно, однако, что существует некий предел, при превышении которого дальнейший рост доли рынка становится

невыгодным. Еще одна опасность слишком большой доли рынка состоит в привлечении внимания органов, контролирующих сбалансированность конкурентной среды. В Европейском сообществе эта обязанность возложена на Комиссию по конкуренции, а в США - на антитрестовское законодательство. Кроме того, доминирующие фирмы скорее могут стать объектом давления со стороны обществ потребителей, которые охотно выбирают наиболее заметные цели, подобно фирме «Нестле» в Швейцарии, «Фиат» (Fiat) или «Монтэдисон» (Montedison) в Италии.

Стратегия демаркетинга

Фирма-лидер может рассмотреть и четвертую стратегию: **сокращение своей доли рынка,** чтобы избежать обвинений в монополизме или квазимонополизме. Один из многих возможных путей - это применить принципы **демаркетинга** с целью снижения уровня спроса в некоторых сегментах за счет повышения цены, сокращения предлагаемых услуг, рекламы и стимулирования спроса. Альтернативой является стратегия **диверсификации** на новые рынки, где фирма не занимает доминирующего положения.

В этой ситуации применима также стратегия **«внешнего маркетинга»,** цель которого - подчеркнуть социальную роль фирмы по отношению к различным группам. Например, одна из крупных торговых фирм Бельгии, доминирующая на рынке пищевых продуктов, охотно играет роль борца с инфляцией, пропагандируя свою политику цен: она в широких масштабах предлагает « более простые товары» по ценам на 30-40% ниже цен на марочные товары.

9.4.2. Стратегии «бросающего вызов»

Фирма, не занимающая доминирующей позиции, может либо предпочесть стратегию следования за лидером, действуя в соответствии с его решениями, либо атаковать лидера, т.е. бросить ему вызов. Цель агрессивной стратегии « бросающего вызов» - занять место лидера.

Две проблемы в этом случае являются ключевыми: (а) выбор плацдарма для атаки на лидера и (б) оценка его возможностей реакции и защиты.

При **выборе плацдарма** учитываются альтернативы фронтальной или фланговой атаки. **Фронтальная атака** заключается в использовании против конкурента тех же средств, которые применяет он сам, не пытаясь обнаружить его слабые места. Чтобы быть успешной, фронтальная атака требует значительного превосходства сил у атакующего. В военной стратегии это соотношение обычно принимается равным 3 к 1.

В 1981 г. фирма АиБиЭм начала атаку на компьютерном рынке, приступив к выпуску своих персональных компьютеров. Примененные ею при этом средства маркетинга, в частности реклама, существенно превосходили средства фирм «Эппл», «Коммодор» (Commodore) и «Тэнди» (Tandy), доминировавших на этом рынке (Business Week, March 25, 1985). Спустя два года лидером стала АйБиЭм.

Фланговая атака предусматривает борьбу с лидером на том стратегическом направлении, где он слаб или плохо защищен. Она может быть, например, направлена на регион или сбытовую сеть, где доминирующая фирма представлена не так хорошо, или на сегмент рынка, для которого товар лидера не вполне адаптирован. Классическая стратегия «бросающего вызов» - атаковать через цену, т.е. предложить тот же товар, но по существенно более низкой цене. Именно так действовали многочисленные японские фирмы на рынках электроники и автомобилей (Kotler, Fahev and Jatuskripiak, 1985, p. 91).

Эта стратегия тем более эффективна, чем большей долей рынка владеет лидер, поскольку для него принятие пониженной цены означает очень большие потери; фирма, бросающая вызов, потеряет значительно меньше, особенно если она невелика.

В этом причина большого ущерба, понесенного крупными металлургическими фирмами Европы в результате снижения цен, предложенного итальянскими сталелитейными мини-заводами «Брешиани» (Bresciani). Аналогичное явление наблюдалось и на рынке нефтепродуктов в связи с появлением фирм, резко снизивших цены: «Сека» (Seca) в Бельгии, «Уно-Икс» (Uno-X) в Дании, «Коноко» (Conoco) в Великобритании. Доминирующие фирмы: БиПи (BP), « Экссон» (Exxon), «Шелл» (Shell) больше потеряли бы, чем выиграли от ценовой войны.

Фланговые, или непрямые, атаки могут принимать различные формы. Проводя прямую аналогию с военной стратегией, можно назвать стратегии обхода, окружения, партизанской войны, мобильнои защиты и т.д. (Kotler and Singh, 1981; Ries et Trout, 1986).

Правильная оценка **возможностей реакции и защиты** со стороны доминирующего конкурента критична для успеха наступательного маневра. Портер (Porter, 1980) предлагает использовать для такой оценки следующие критерии.

— **Уязвимость:** в отношении каких стратегических маневров, каких действий правительства, каких событии и каких секторов конкурент наиболее уязвим?

— **Провокация:** какие действия могут настолько угрожать целям конкурента, что он будет вынужден давать отпор, даже если это ухудшит его экономические показатели?

— **Эффективность отпора:** какие действия можно предпринять, на которые конкурент будет не в силах эффективно ответить, даже если он и попытается им противостоять или повторить их? (Porter, 1980, p. 75-76).

Идеальной представляется стратегия, которой конкурент, в связи с его текущим положением или приоритетными целями, бессилен противодействовать.

Уже подчеркивалась тенденция к обострению конкурентной борьбы на насыщенных или стагнирующих рынках; при этом противодействие атакам конкурентов может стать приоритетной целью. Риск стратегии, основанной исключительно на **«воинственном маркетинге»** в том, что, уделяя слишком много сил борьбе с конкурентами, можно потерять из виду цель удовлетворения потребностей покупателей. Фирма, занятая только конкурентной борьбой, занимает скорее реактивную позицию, зависящую от действий конкурентов, а не от эволюции потребностей рынка. Очевидно, необходим баланс между этими двумя ориентациями (Oxenfeld and Moore, 1978).

9.4.3. Стратегии «следующего за лидером»

Уже говорилось, что « следующий за лидером» - это конкурент с небольшой долей рынка, который выбирает адаптивное поведение, согласовывая свои решения с решениями, принятыми конкурентами. Такие фирмы преследуют цель « мирного сосуществования» и осознанного раздела рынка. Подобное поведение чаще всего имеет место в ситуациях олигополии, когда возможности дифференциации малы, а перекрестная эластичность по ценам очень высока, так что каждый конкурент стремится избежать борьбы, которая может нанести ущерб всем фирмам.

Подобное поведение вовсе не означает, что у фирмы не может быть конкурентной стратегии. Напротив, факт владения малой долей рынка усиливает значение четких стратегических целей, адаптированных к возможностям и устремлениям фирмы. В исследовании стратегий фирм, владеющих малой долей рынка (Hamermesch, Anderson and Harris, 1978), было установлено, что они способны преодолеть трудности, связанные с их небольшой величиной, и в некоторых случаях добиваются более высоких показателей, чем доминирующие конкуренты. Как мы уже говорили, фирмы с малой долей на медленно растущих рынках вовсе необязательно являются «собаками», или «мертвым грузом».

В указанной работе (Hamermesch, (Anderson and Harris, 1978) отмечены четыре главные особенности стратегий эффективно действующих фирм с малой долей рынка.

— **Творческая сегментация рынка.** Небольшая фирма должна сфокусироваться лишь на некоторых сегментах рынка, на которых она может лучше реализовать свою специфичную компетентность или имеет больше шансов избежать столкновения с ведущими конкурентами.

— **Эффективно использовать НИОКР.** Небольшие фирмы не могут состязаться с крупными фирмами в области фундаментальных исследований; они должны ориентировать НИОКР на улучшение технологий с целью снижения издержек.

— **Оставаться малыми.** Успешно действующие малые фирмы концентрируют свое внимание на прибыли, а не на увеличении продаж или доле рынка; они стремятся к специализации, а не к диверсификации.

— **Сильный руководитель.** Влияние руководителя в таких фирмах выходит за рамки формулирования стратегии и доведения ее до сотрудников; оно охватывает также управление текущей деятельностью фирмы.

Стратегия «следования за лидером», таким образом, подразумевает не пассивное поведение ее руководителя, а скорее его заботу о выборе стратегии развития, которая не вызовет отпора со стороны лидера.

9.4.4. Стратегии специалиста

Специалист интересуется только одним или несколькими сегментами, а не рынком в целом. Его цель - стать крупной рыбой в маленькой речке, а не мелкой рыбешкой в большой реке. Такая конкурентная стратегия совпадает с одной из базовых стратегий, рассмотренных ранее, а именно со стратегией концентрации. Для того чтобы ниша, на которую фокусируется специалист, была рентабельной, она должна удовлетворять пяти условиям (Kotler, 1991, p. 395):

— обладать достаточным потенциалом прибыли;

— иметь потенциал роста;
— быть малопривлекательной для конкурентов;
— соответствовать специфическим возможностям фирмы;
— иметь устойчивый барьер входа.

Перед фирмой в поисках ниши возникает проблема, как установить критерий, на основе которого проводить специализацию. Такой критерий может быть связан с технической характеристикой товара, его отличительным свойством или с любым элементом маркетингового давления.

9.5. СТРАТЕГИИ МЕЖДУНАРОДНОГО РАЗВИТИЯ

В предыдущей главе было показано, что, по мере того как экономика все в большей степени становится мировой, растущее число фирм действует на рынках, конкуренция на которых носит глобальный характер. Поэтому стратегии международного развития касаются всех фирм, независимо от того, присутствуют ли они на иностранных рынках или нет. Мы рассмотрим этапы международного развития, а также стратегическую логику фирмы, ориентирующейся на маркетинг в глобальном масштабе.

9.5.1. Цели международного развития

Международное развитие больше не является уделом только крупных фирм. Чтобы расти или даже чтобы просто выжить, многие небольшие фирмы вынуждены становиться международными.

Цели международного развития могут быть различными.

— Увеличить **потенциальный спрос** и, значит, расширить объем производства и улучшить результаты за счет экономии на масштабе. Для ряда направлений эта цель достижима только при большом потенциале рынка.

— Распределить **коммерческий риск,** обращаясь к покупателям, живущим в различных экономических средах, и действуя в более благоприятных конкурентных условиях.

— Продлить **жизненный цикл,** внедряясь на рынки, глобальный спрос на которых все еще является расширяющимся, тогда как на национальном рынке фирмы он уже достиг зрелости.

— Защитить себя от **конкуренции,** диверсифицируя свои позиции и в то же время получая возможность следить за конкурентами на других рынках.

— Снизить **снабженческие и производственные издержки,** используя сравнительные преимущества других стран.

9.5.2. Формы международного развития

Переход на международный уровень - это не мгновенный скачок, а результат сложного процесса, в котором можно выделить шесть стадии (Lerov, Richard *et* Sallenave, 1978).

Самой распространенной формой является **экспорт.** Часто он возникает в связи с появлением избытка продукции; затем он становится регулярным, но возобновляемым ежегодно без каких-либо средне- или долгосрочных обязательств. Отношения с иностранными партнерами чисто коммерческие.

На второй, **контрактной стадии** фирма стремится к более прочным связям, чтобы стабилизировать сбыт, особенно в том случае, если ее производственные мощности приведены в соответствие с экспортными возможностями. Долгосрочный контракт может быть заключен с импортером или на основе франшизы или лицензии (если партнером является промышленная фирма).

Чтобы контролировать партнера или финансировать его расширение, фирма может перейти к прямому инвестированию; это **стадия участия,** которая приводит к созданию торговой фирмы или совместного предприятия.

Через несколько лет долевое участие может стать абсолютным: фирма владеет 100% капитала иностранного филиала - это стадия **прямого инвестирования** в контролируемый филиал.

Постепенно иностранный филиал начинает стремиться к автономному развитию, опираясь на национальный капитал, национальные кадры, собственные НИОКР. Это стадия **автономного филиала.** Если у материнской фирмы несколько таких филиалов, она превращается в мультинациональную или, точнее, в « множественнонациональную» компанию.

Последний этапа характерен для настоящего времени. Это стадия глобальной **фирмы,** которая воспринимает международный рынок, как если бы он был единым. Такая фирма исходит из

взаимозависимости рынков, управление которыми больше не происходит автономно. Описанная эволюция подразумевает серьезные изменения в стратегическом мышлении и обостряет дилемму стандартизации-адаптации, рассмотренную ранее.

Этапы организационного развития

Рассмотренным формам международного развития часто соответствуют определенные формы международной организации, которые отвечают различным подходам к международному рынку. Кигэн (Keegan, 1989) выделяет четыре различные ориентации.

Национальная организация. Фирма действует в основном на внутреннем рынке и рассматривает экспорт лишь как дополнительную возможность, не думая о нем в долгосрочной перспективе. Подобную философию менеджмента часто можно обнаружить на фирмах, находящихся на стадии пассивного маркетинга.

Международная организация. Процесс интернационализации идет более активно, но главным для фирмы остается внутренний рынок. Фирма имеет этноцентрическую ориентацию и осознанно или бессознательно исходит из того, что методы, ценности, подходы и кадры, используемые в стране происхождения, можно перенести во все страны мира. Акцент делается на сходство со страной происхождения, и базовой стратегией является **стратегия «расширения»:** национальный рынок «расширяется» до интернационального без какой-либо модификации товаров.

«Множественно-национальная» организация. Через некоторое время фирма осознает важность различий между рынками и пытается адаптировать свой маркетинг к местным условиям. Видение фирмы становится многонациональным (в противоположность национальному), а ее ориентация полицентричной, т.е. исходящей из того, что каждый рынок уникален и условием успеха является максимальная адаптация к национальным особенностям. Поэтому выбирается **стратегия адаптации.** Организации в каждой стране управляются как независимые структуры.

Глобальная, или транснациональная, организация. Глобальный рынок - это рынок, потребности которого можно удовлетворить одним базовым товаром, поддерживаемым аналогичными инструментами продаж и коммуникации. Видение глобальной фирмы является геоцентрическим. **Геоцентрическая ориентация** подразумевает, что рынки по всему миру одновременно схожи и различны. Поэтому можно разработать глобальную стратегию, основанную на сходстве, т.е. преодолевающую локальные особенности, и в то же время адаптированную к ним там, где это необходимо. Такую организацию правильнее называть транснациональной, а не глобальной. Именно эта последняя фаза получает развитие в настоящее время в мировой экономике.

Применительно к российскому рынку многие транснациональные фирмы используют комплексные международные стратегии. Так, концерн «Алкатель» (Alcatel) осуществляет прямые поставки телекоммуникационного оборудования и одновременно является учредителем нескольких российских предприятий связи. Кроме того, им созданы в России два СП, одно из которых, «ЛенБелл», занимается производством и сервисом телефонных станций, а другое, «Алкатель ДС», осуществляет монтаж и сервис телекоммуникационного оборудования. Концерн владеет также предприятием со 100-процентным иностранным капиталом, которое занимается оборудованием офисов («Финансовые известия», N 21, 28 марта 1995 г.).

ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ

1. Портфель видов деятельности изготовителя электронной аппаратуры производственного назначения включает пять стратегических бизнес-единиц (СБЕ); данные о продажах этих СБЕ и их конкурентов приведены ниже.

Стратегические бизнес-единицы (СБЕ)	Продажи (в млн. шт.)	Количество конкурентов	Продажи трех главных конкурентов	Темп роста рынка (в %)
A	1, 0	7	1, 4/1, 4/1, 0	15
B	3, 2	18	3, 2/3, 2/2, 0	20
C	3, 8	12	3, 8/3, 0/2, 5	7
D	6, 5	5	6, 5/1, 6/1, 4	4
E	0, 7	9	3, 0/2, 5/2, 0	4

Проанализируйте портфель фирмы методом БКГ и дайте свой диагноз ее состояния. Что вы можете порекомендовать по результатам вашего анализа? Какую стратегию следует выбрать для каждой СБЕ?

Назовите условия, выполнение которых необходимо для применения метода БКГ.

2. Постройте многокритериальную матрицу «привлекательность-конкурентоспособность» для одной из следующих фирм, действующих на российском рынке: московская кондитерская фабрика «Большевичка», парфюмерная фабрика «Северное сияние» (Санкт-Петербург), АО «Любятово» (Псков), производящее сухие завтраки и другие изделия из муки.
3. Какую стратегию (стратегии) вы можете себе представить для небольшой фирмы, владеющей весьма специализированным ноу-хау и пользующейся мировой известностью, которая, однако, обладает весьма ограниченными ресурсами?
4. Потребление кофе в России остается очень низким по сравнению со странами Западной Европы и Северной Америки. Вы являетесь управляющим всемирно известной маркой кофе. Какую стратегию (стратегии) развития можете вы предложить для российского рынка?
5. Вам поручено разработать программу диверсификации для фирмы, освоившей технологию закупки и консервации свежих фруктов и владеющей сильной маркой на рынке джемов. Предложите различные возможные пути диверсификации, принимая во внимание синергию и существующие риски.

ГЛАВА 10

РАЗВИТИЕ ПУТЕМ ВЫПУСКА НОВЫХ ТОВАРОВ

Задача этой главы - проанализировать концепции и методы, позволяющие фирме осуществлять стратегии развития, основанные на выпуске новых товаров. В центре любой стратегии развития лежат цели расширения, диверсификации и инновации. В быстро изменяющейся среде фирма должна постоянно оценивать структуру своей деятельности, принимая решения о прекращении выпуска товаров, модификации выпускаемых товаров и запуске новых товаров. Эти решения крайне важны для выживания фирмы и затрагивают не только функции маркетинга, но и другие ее функции. В этой главе мы рассмотрим способы **организации диалога** между различными функциями, задействованными в создании нового товара, имеющего целью минимизировать риск на всем протяжении процесса инновации.

10.1. ОЦЕНКА РИСКА ИННОВАЦИИ

Выражение «новый товар» используется очень широко, для обозначения как мелких усовершенствований существующего товара, так и важных нововведений, например выпуска нового медицинского препарата в результате многолетних исследований и разработок. Ясно, что риски в этих примерах имеют различную природу и существенно различаются по уровню. Поэтому важно правильно оценивать разнообразные нововведения и связанные с ними риски. Определив элементы, составляющие нововведение, мы рассмотрим различные классификации нововведений, а также главные факторы, определяющие успех или провал новых товаров.

10.1.1. Компоненты нововведения

В главе 1 было показано, что нужно отличать инновацию, или нововведение, от изобретения. Нововведение определяется как творческая и успешная имплементация прогрессивного открытия, изобретения или просто концепции (см. врезку 10.1). Согласно Баррейру (Ваггеуге, 1980), можно выделить три составляющих **нововведения:**

— **потребность,** подлежащая удовлетворению, т. е. функция или набор функций, которые нужно выполнить;

— **концепция** объекта или совокупности объектов, способная удовлетворить потребность, т.е. новая идея;

— **компоненты,** представляющие совокупность имеющихся знаний, материалов и доступных технологий, позволяющих довести концепцию до рабочего состояния.

- **Отцепляемый захват и горные лыжи.**

— Потребность: избежать утомительного подъема на лыжах по снежному склону.

— Концепция: подъем с помощью зажима, подцепляемого к движущемуся тросу.

— Технология: механическая.

- **Проблема: вибрация в самолетах.**

— Потребность: устранить вибрацию, затрудняющую работу авиационной аппаратуры.

— Концепция: разновидность металлической сетки.

— Технология: упругая стальная ткань.

Врезка 10.1. Составляющие нововведения: два примера.
Источник: Barreyre P.Y. (1980).

Следовательно, уровень риска, ассоциированного с нововведением, будет, зависеть от двух факторов:

— степени оригинальности и сложности концепции, определяющей восприимчивость рынка и издержки перехода для пользователя **(рыночный риск);**

— уровня технологической инновации, необходимой для имплементации концепции, т.е. технической осуществимости нововведения **(технологический риск).**

К этим всегда присутствующим рискам добавляется также стратегический риск, зависящий от степени новизны для самой фирмы, т. е. от степени ее знакомства с рынком и технологией.

Из сказанного вытекают три возможных критерия классификации нововведений: (а) степень новизны для фирмы, (б) характер концепции, на которой основано нововведение, и (в) интенсивность нововведения.

10.1.2. Степень новизны для фирмы

Оценка по этому критерию важна, поскольку от новизны зависит, по крайней мере в определенной степени, конкурентоспособность нововведения. Как видно из табл. 10.1, чем дальше фирма углубляется в новые области, тем выше становится стратегический риск. Можно выделить четыре градации риска:

— **рынок и технология известны;** риск минимален, так как фирма опирается на свою особую компетентность;

— **новый рынок, но известная технология;** риск в основном коммерческий, и успех определяется маркетинговым ноу-хау фирмы;

— **рынок известен, но технология нова;** риск технический, и успех зависит от технологического ноу-хау фирмы;

— **новый рынок и новая технология;** риски суммируются, и обнаруживаются основания для стратегии диверсификации.

Таблица 10.1. Степень новизны нововведения.

Рынок	Товары и технологии	
	Известные	Новые
Известный	Концентрация	Технологический риск
Новый	Коммерческий риск	Диверсификация

С точки зрения новизны нужно различать товары «мировой новизны»[1] и «новые для фирмы». Буз, Аллен и Хэмилтон (Booz, Allen and Hamilton, 1982), основываясь на изучении 700 фирм и 13000 новых промышленных и потребительских товаров, разработали следующую классификацию):

Товары мировой новизны	10%
Товары, новые для фирмы	20%
Расширение имеющейся гаммы продуктов	26%
Обновленные продукты	26%
Изменение позиционирования продукта	7%
Сокращение издержек (производственная инновация)	11%
Всего	100%

Видно, что лишь малая часть нововведений (10%) обладает мировой новизной, тогда как большинство из них (70%) - это дополнения к гамме существующих товаров или их модификации.

Шоффрэ и Доре (Choffray et Dorey, 1983, p. 9) предложили следующую классификацию, основанную на природе изменений физических или воспринимаемых характеристик нового товара.

— **Оригинальные товары.** Как физические, так и воспринимаемые характеристики описываются в новых терминах.

— **Обновленные товары.** Физические характеристики изменены, тогда как базовые воспринимаемые характеристики неизменны.

— **Товары с новым позиционированием.** Изменены только воспринимаемые характеристики, благодаря чему покупатель оценивает эти товары по-новому.

Обе эти классификации дополняют друг друга. Последняя более точно раскрывает различия между обновленными товарами и товарами с новым позиционированием, подчеркивая, что потенциальный покупатель видит в любом товаре **«набор свойств»,** физических и воспринимаемых. С другой стороны, эта классификация менее информативна в отношении рисков.

[1] Называемые в русской литературе по маркетингу также «товарами рыночной новизны».

10.1.3. Природа и происхождение нововведений

Вторая из приведенных классификаций исходит из характера новой идеи. Следуя ей, мы можем выделить нововведения с маркетинговой и технологической доминантой.

Инновация технологическая или коммерческая

Нововведение с технологической доминантой изменяет физические свойства товара на уровне производства (флотационное стекло), применения новой компоненты (стальной корд в покрышках) или нового материала (пенополиуретан), создания принципиально новых продуктов (композиционные материалы), новых изделий (телевизор высокой четкости), нового физического состояния (растворимый кофе) или новых комплексных систем (скоростной поезд).

Технологические нововведения возникают как результат применения точных наук в производственной практике. Обычно они рождаются в лаборатории или в конструкторских бюро. Некоторые из этих нововведений требуют сложных технологий и крупных капиталов (атомная и космическая промышленность), другие - сложных технологий и небольших капиталов (потребительская электроника).

Нововведение с коммерческой, или маркетинговой, доминантой касается в основном вариантов управления, сбыта и коммуникации как составляющих процесса коммерческой реализации товара или услуги.

Например: новая презентация товара (карманное издание), новая форма торговли (« *кэш энд керри*»), новый вид рекламы (плакаты на автобусных остановках), новая комбинация эстетических и функциональных свойств (часы «Суотч»), новое применение известного товара, новое средство платежа (кредитная карточка), новый способ продаж (телемаркетинг).

Итак, коммерческие нововведения касаются любой деятельности, связанной с доведением товара от изготовителя до конечного пользователя. Они возникают в результате применения наук о человеке, являются организационными и не связаны с научно-техническим прогрессом в узком смысле этого понятия. Они больше нуждаются в творческом воображении, изобретательности и ноу-хау, чем в финансовых ресурсах. Тем не менее некоторые из них, например освоение компьютерной банковской сети, могут потребовать значительных средств.

Нужно признать, что граница между этими двумя формами нововведений размыта и технологические нововведения часто приводят к нововведениям коммерческим.

Прогресс в обработке информации позволяет разработать кредитные карточки с памятью, которые революционизируют формы торговых расчетов.

Возможна и обратная последовательность: некоторые организационные новшества способствуют внедрению технологических нововведений. Так, распространение идеи самообслуживания способствовало созданию систем оптического считывания, торговых автоматов и компьютерных банковских сетей.

В целом технологические нововведения считаются более «тяжелыми», т.е. требующими больших финансовых ресурсов и, значит, более рискованными. Коммерческие нововведения «легче», менее рискованны, но зато проще копируются.

Нововведения, идущие из лаборатории или от рынка

Уровень риска, связанного с технологической инновацией, зависит также от источника идеи нового товара. Можно разделить товары на «втягиваемые спросом», т.е. вызванные к жизни наблюдаемыми потребностями, и на «вталкиваемые лабораторией», т.е. основанные на фундаментальных исследованиях и возможностях технологии.

Совокупность европейских и американских исследований, охватывающих многие сектора промышленности, свидетельствует, что:

— примерно 60-80% удачных нововведений имеет рыночное происхождение против 20-40%, исходящих из лаборатории;
— нововведения, базирующиеся на непосредственном анализе потребностей, в целом более успешны.

Отсюда видно, что стратегия инновации, опирающаяся на анализ потребностей рынка с последующим переходом в лабораторию, более эффективна, чем стратегия с обратной траекторией (Urban et al., 1987; Благоев, 1993, с. 263).

Фундаментальные и прикладные исследования

Вместе с тем инновационная стратегия, основанная на фундаментальных исследованиях, хотя и более рискованная в краткосрочной перспективе, имеет больше шансов привести к **технологическому прорыву,** дающему фирме преимущество, которое трудно повторить конкурентам. Здесь мы возвращаемся к поднятому в главе 1 аргументу об ограниченности маркетинговой концепции. Товарная политика, основанная исключительно на ощущаемых и выраженных потребностях рынка, неминуемо ведет к менее революционным, но воспринимаемым как привлекательные, т. е. к менее рискованным нововведениям (Bennet and Cooper, 1979).

Поэтому важно сохранять баланс между этими двумя инновационными стратегиями. Чрезмерный упор на прикладные исследования в ущерб фундаментальным может привести к трудноустранимому технологическому запаздыванию. В качестве положительного примера можно сослаться на стратегию НИОКР японских фирм (Mihaies, 1983).

10.1.4. Интенсивность нововведений

Третья классификация делает упор на степень новизны для рынка, разграничивая нововведения «радикальные», или прорывные, и «относительные». Интенсивность нововведения определяется новизной его концепции и технологии для его реализации. Как показано на рис. 10.1, чем выше степень новизны концепции и технологии, тем выше интенсивность нововведения и связанный с ним риск.

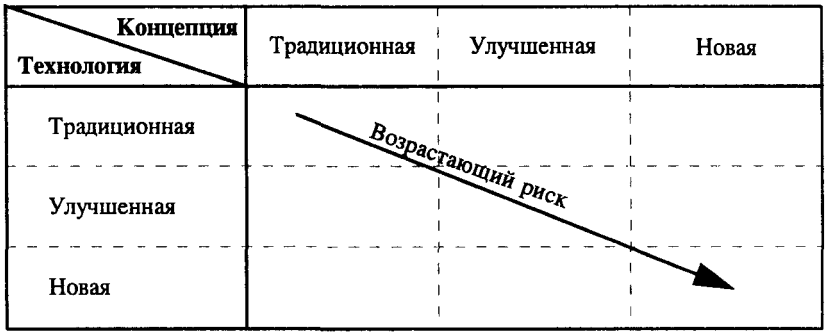


Рис. 10.1. Оценка интенсивности нововведения.

Как было показано в главе 1, в связи с ускоряющимся ритмом технологических изменений и глубиной преобразований, которые они влекут, технология сейчас более чем когда-либо является ключевым элементом конкурентной борьбы.

Исследовательская фирма «Артур Д. Литтл» (Arthur D. Little) предлагает при оценке стратегической роли технологии различать технологии трех следующих типов (Ader, 1983).

— **Ключевые технологии -** освоенные фирмой и существенно влияющие на ее конкурентоспособность в отношении качества продукции или производительности.
— **Базовые технологии -** широкодоступные и не образующие почвы для конкуренции.
— **Возникающие технологии -** находящиеся еще в экспериментальной стадии, но в перспективе способные сыграть роль в перестройке конкурентной базы.

Заметим, что это разделение обусловлено не сущностью рассматриваемых технологий, а состоянием их освоения промышленностью. Например, сегодня компьютерное проектирование, ключевая технология современной автомобильной промышленности, является возникающей технологией для текстильной промышленности, но уже базовой для самолетостроения.

Учет технологической составляющей в стратегии создает базу для установления приоритетов в выборе технологий. В идеале конкурентоспособная фирма всегда должна:

(a) стремиться к контролю над своими ключевыми технологиями;

(b) заниматься как минимум одной возникающей технологией;

(c) быть готовой сократить, частично или даже полностью, применение базовых технологий (Ader, 1983, p. 18).

10.1.5. Маркетинг высокотехнологичных товаров

Как подчеркивалось в главе 2, ритм технологических изменений в последние годы существенно возрос, и нововведения, « вталкиваемые лабораторией», все в большей степени становятся главным источником конкурентного преимущества на быстро растущих рынках. Часто ставится вопрос о существовании каких-либо особенностей маркетинга продуктов высоких технологий («хай-тек»).

Высокотехнологичные отрасли несомненно имеют определенные отличия от более традиционных секторов. Это наукоемкие, динамичные направления, в которых новые достижения часто опережают выраженные или осознаваемые потребности потенциальных потребителей и нарушают установленные границы между традиционными секторами промышленности. Для продуктов «хай-тек» характерны следующие особенности.

— **Короткие жизненные циклы.** Тогда как ЖЦТ большинства промышленных изделий лежат в пределах 10-15 лет, ЖЦТ высокотехнологичных товаров обычно не превышает 3-5 лет. Для них характерна также практика копирования. Поэтому временной фактор в стратегии проникновения является для этих товаров ключевым.

— **Творческий подход к применению.** Часто трудно предсказать, куда ведут фундаментальные исследования. При возникновении новой технологии вообще неясно, найдет ли она применение. Как только технология создана, очень важно быстро найти для нее коммерческие приложения и применить ее как новую « технологическую платформу» для максимального числа изделий. Фактически технология создает рынок.

— **Размытая конкурентная** среда. Как правило, границы базового рынка нечеткие, т. е. конкурентные угрозы могут исходить из различных технологических горизонтов. В результате постоянных приходов и уходов конкурентов высока технологическая неопределенность. Границы промышленных секторов изменяются, и можно наблюдать как объединение нескольких рынков в новый базовый рынок (например, автоматики для офиса), так и, наоборот, распад рынка на узкоспециализированные сегменты.

Перечисленные свойства существенно влияют на процессы разработки новых товаров, определяя ключевую роль факторов **гибкости и быстроты** (Stalk, 1988), а также связей с потенциальными пользователями с целью выявления наиболее перспективных применений.

Таким образом, на рынках продукции «хай-тек» стратегический маркетинг играет решающую роль, тесно взаимодействуя с лабораторией через интерфейс «НИОКР-Производство-Маркетинг».

10.1.6. Стратегическая важность инновации

Решения о выпуске новых товаров сложны и рискованны, но они чрезвычайно важны для выживания и развития фирмы. Ускорение технологических изменений только подчеркивает эту важность. В 1990 г. доля продаж, приходящаяся на изделия, не существовавшие 5 лет назад, в среднем доходила до 40% (Page, 1993). Для секторов «хай-тек» эта доля выше, при постоянной тенденции к росту:

1976-1981: 33 %

1981-1986: 40 %

1986-1990: 42 %

1990-1995: 45 %

Новые товары оказывают решающее влияние и на прибыли. По данным американской Ассоциации по разработке и менеджменту товаров (Product Development and Management Associatio - PDMA), в 1982 г. эти товары принесли 23% прибыли, на 33% больше, чем пять лет назад. В 1990 г. эта цифра возросла до 33, 2%; ожидалось, что за период 1990-1994 она составит 46% (Page, 1993, p. 285).

10.2. АНАЛИЗ ФАКТОРОВ УСПЕШНОСТИ НОВОВВЕДЕНИЙ

Полнота данных о доле успешных новых товаров возрастает; сейчас она оценивается в 50-60%.

— В 1971. г. эта оценка, по данным фирмы «Нильсен» (Nielsen Researcher, 1971), полученным по 204 товарам, составляла 47%. В аналогичном исследовании 1962 г. на меньшей выборке (103 новых марки) наблюдаемая доля равнялась 56%.

— Согласно более позднему исследованию рынка США, в 1981 г. уровень успеха составил 57% против 37% в 196 8 г. (Booz, Allen and Hamilton, 1982, p. 15).

— Проведенное в 1990 г. исследование 86 английских фирм и 116 японских фирм, действующих на британском рынке, дало долю успеха 59, 8% для японских фирм и 54, 3% для английских (Edgett et al., 1992. p. 7).

— По данным недавнего анализа 189 фирм, выполненного PDMA (Page, 1993. p. 284), уровень успеха равнялся 58%.

Разброс оценок значителен. В лучшем случае вероятность успеха можно оценить как один шанс из двух. Это означает, что существенная часть затрат на НИОКР и на коммерческую реализацию их результатов непродуктивна.

10.2.1. Эффективность процесса управления инновацией

Изучалась также зависимость уровня успеха от стадии процесса освоения новшества. Как показано на рис. 10.2, учитывались пять стадий; приведенные данные охватывают исследования как 1981, так и 1968 г.

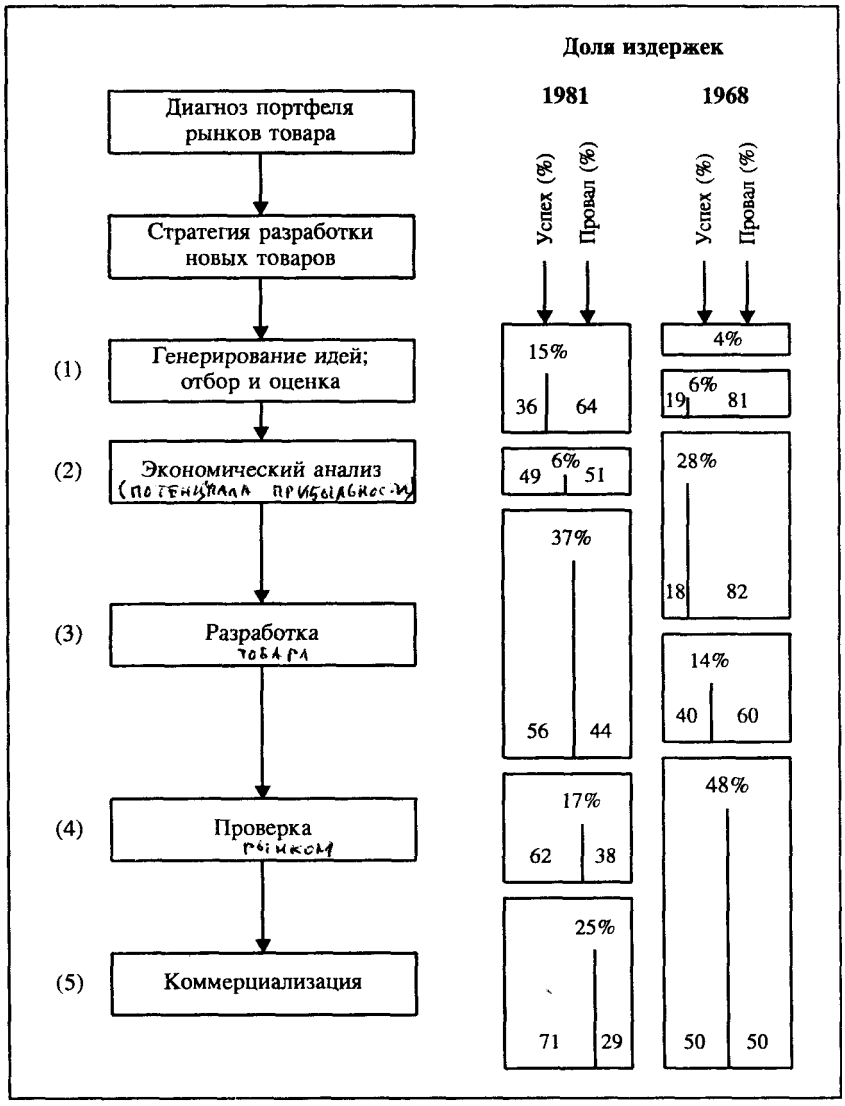


Рис. 10. 2. Процесс разработки нового товара. *Источник:* Booz, *Allen and Hamilton (1982).*

Анализ этих данных подтверждает систематический рост уровня успеха от стадии 1 (36%) к стадии 5 (71%). Полезно также сравнить данные различных периодов: вероятность успеха на последней стадии

возросла с 50% в 1968 г. до 70% в 1981 г. Такое повышение качества отбора проектов, возможно, связано с различиями в распределении расходов по стадиям освоения в 1981 и 1968 гг.

Действительно, в 1981 г. больше средств выделялось на ранних этапах: 21% на стадиях 1 и 2 и 37% на стадии 3 против соответственно 10 и 28% в 1968 г. Наоборот, на стадию коммерческого освоения в 1981 г. приходилось 25% ресурсов против 48% в 1968 г.

Можно предположить, что фирмы признали рентабельным **усиление стратегического маркетингового анализа на начальных стадиях за счет операционного маркетинга.** Сравнивая данные 1981 и 1968 гг. и принимая одинаковую весомость уровня успеха для каждой стадии, уровни успеха в целом составят соответственно 57 и 37%, что означает улучшение на 54%. то возрастание эффективности управления инновацией еще более наглядно представлено на рис. 10.3, где, по данным того же исследования, сравниваются кривые **«смертности» идей новых товаров.**

— В 1968 г. начальную фильтрацию прошли 12 из 58 **идей.** Из них после углубленного анализа потенциала прибыльности осталось 7. Из оставшихся только 3 прошли стадию разработки товара, 2 - проверку рынком и только 1 оказалась, несомненно, коммерчески успешной. Таким образом, чтобы найти одно коммерчески успешное решение, понадобилось выдвинуть 58 идей.

— В 1981 г., благодаря более глубокому стратегическому анализу в начале процесса, для одного коммерческого успеха понадобилось только 7 **идей** новых товаров: уровень успеха вырос с 2% в 1968 г. до 14%.

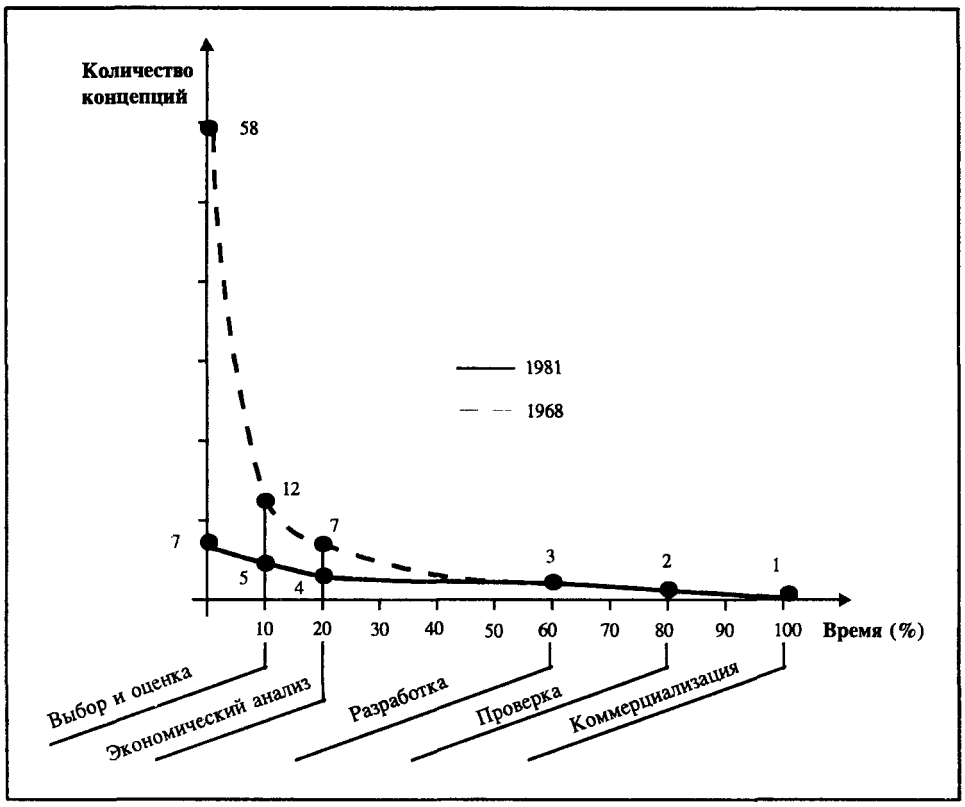


Рис. 10.3. Кривые «смертности » идей новых товаров.

Источник: Booz, Allen and Hamilton (1982).

Более свежее исследование, проведенное в 1990 г. PDMA (Page, 1993), менее оптимистично: уровень успеха оказался несколько ниже*(9%)*.

Из 100 идей, принятых к разработке, 26, 6% в тои или иной степени дошли до стадии испытаний; 12, 4% были введены на рынок и 9, 4% оказались коммерчески успешными (Page, 1993, p. 284).

Таким образом, **укрепление стратегического маркетинга рентабельно** для фирмы, поскольку существенно повышает эффективность инвестиций на стадиях формулирования концепции и разработки новых товаров. Это позволяет фирме снизить затраты на операционный маркетинг на стадиях выхода на рынок и коммерциализации.

10.2.2. Анализ ключевых факторов успеха

Сделанные выводы подтверждает анализ факторов, объясняющих успех или провал новшества. Целый ряд исследований в Европе и в США дал удивительно схожие результаты.

Исследования Купера

Купер (Cooper, 1979 и 1981) изучил причины успеха и провала 195 промышленных товаров. Из них 102 случая фирмы считали успехом, а 93 — провалом. Были выявлены три **ключевых фактора успеха.**

— **Превосходство товара** над своими конкурентами, т. е. наличие у него отличительных свойств, способствующих лучшему восприятию со стороны потребителей.
— **Маркетинговое ноу-хау** фирмы, т. е. лучшее понимание рынка, поведения покупателей, темпов принятия новинки, длительности ЖЦТ и размеров потенциального рынка.
— Высокая синергия НИОКР и производства, т. е. наличие **технологического ноу-хау.**

Уровни успеха для товаров, высоко оцениваемых по одному из названных факторов, равны соответственно 82, 79 и 64%. Товары с высокими оценками по всем трем ключевым факторам имеют уровень успеха порядка 90% (Cooper, 1981, p. 75).

Из трех указанных факторов два непосредственно зависят от качества стратегического маркетинга, который, следовательно, играет критическую роль в успехе инновации. Подчеркнем, что все три фактора находятся под контролем фирмы, что **исключает всякий фатализм в инновационной стратегии.** Успех определяется качеством организации и менеджмента.

Разработанная Купером в 1979 г. методология анализа «НовТов» *(NewProd)* была с тех пор применена многими фирмами, так что имевшиеся к 1993 г. результаты опираются на группу из 203 проектов новых товаров в 125 промышленных секторах (Cooper, 1993). Как и в первом исследовании, среди новых товаров были как успешные, так и провальные. Новые результаты в целом подтверждают предыдущие и позволяют дать некоторые дополнительные рекомендации.

Ключевым фактором успеха явно остается превосходство товара, несущего покупателю нечто уникальное. Вот результаты сравнения 20% наиболее дифференцированных товаров с 20% наименее дифференцированными (Cooper. 1993. p. 58):

— уровень успеха 98, 0 и 18, 4%;
— доля рынка 53, 5 и 11%;
— доля рентабельных товаров 84 и 26%;
— достижение заданных объемов продаж, повышенная рентабельность.

Выработанные Купером правила успешной разработки нового товара в обобщенном виде приведены во врезке 10.2.

1. **Превосходный товар:** товар дифференцированный, уникальный в своем роде, приносящий покупателю дополнительный преимущества.
2. **Сильная маркетинговая ориентация,** т. е. направленность разработки на рынок и на клиента.
3. **Глобальная концепция товара:** замысел и разработка товара с самого начала ориентированы на мировой рынок.
4. **Интенсивный первичный анализ:** еще до начала разработки выделяются кадровые и финансовые ресурсы на углубленное технико-экономическое обоснование.
5. **Точная формулировка концепции:** перечень конкретных задач, выбор целевого рынка, набора свойств и позиционирования товара.
6. **Структурированный план освоения:** переход от намеченного позиционирования к плану операционного маркетинга в терминах цены, сбыта и коммуникации.
7. **Межфункциональная координация:** новый товар - дело всей фирмы; нужно организовать интерфейс НИОКР-Производство-Маркетинг.
8. **Поддержка руководства:** вместо прямого вмешательства нужна специальная структура поддержки инновации, ресурсы и правильное видение процесса.
9. **Использование синергии:** реализовать сильные стороны, используя технологический или коммерческий синергизм.
10. **Привлекательность рынков:** этот фактор способствует успеху, но не может компенсировать слабости других факторов.
11. **Предварительный отбор:** успех и провал можно предвидеть; процедуры предварительной оценки облегчают решение « принять/отвергнуть».
12. **Контроль за ходом разработки:** фактор контроля за выполнением плана разработки очень важен для успеха.
13. Доступ **к ресурсам:** для успеха проекта необходимо располагать кадровыми и финансовыми ресурсами, которые нужно рассматривать как инвестиции, а не издержки.
14. **Роль фактора времени:** быстрый приход на рынок - это источник конкурентного преимущества, но эта цель должна достигаться не в ущерб качеству исполнения.
15. **Многоступенчатая процедура:** полезно вести разработку поэтапно.

Врезка 10.2. Результаты исследования Купера в 1993 г. Пятнадцать правил успеха.
Источник: Cooper R.C. (1993, p. 75-94).

Исследование разработок во Франции

Анализ основных причин неудач, выполненный службой экономических исследований Национальной кассы государственных рынков, привел к аналогичным результатам (Daude, 1980, p. 44). Основные причины провалов и их частота приведены во врезке 10.3.

1. Поверхностный анализ рынка, в том числе	**50%**
— недооценка задержек распространения товара по рынку	60%
— переоценка размеров или ресурсов потенциального рынка	40%
2. Производственные проблемы, в том числе	**38%**
— трудности при переходе от опытного образца к установочной серии	50%
— трудности достижения заданных параметров	50%
3. Нехватка финансовых ресурсов	**7%**
4. Проблемы коммерциализации	**5%**
Всего	**100%**

Врезка 10.3. Причины провалов новых товаров.
Источник: Daude B. (1980).

Видно, что действия в сфере стратегического маркетинга, предшествующие выпуску товара, оказывают критическое влияние на уровень успеха. Приоритетным фактором является «понимание рынка», а не активность на нем.

Исследование Буза, Аллена и Хэмилтона в США

По данным этого, уже упоминавшегося исследования (Booz, Allen and Hamilton, 1982), основные факторы успеха нового товара таковы:

Адаптированность товара к требованиям рынка	85%
Соответствие товара особым возможностям фирмы	62%
Технологическое превосходство продукта	52%
Поддержка новых товаров руководством фирмы	45%
Использование оценочных процедур	33%
Благоприятная конкурентная среда	31%
Соответствие организационной структуры	15%.

Главными факторами являются, с одной стороны, товар, отвечающий требованиям рынка, а с другой - особые возможности фирмы. Важно располагать превосходной технологией, опираться на поддержку руководства и адаптировать многостадийную разработку к процессу принятия товара рынком. Относительная важность внутренней организации» *1* фирмы зависит от характера отрасли.

Исследование английского рынка

Сравнение важности выявленных факторов дано в табл. 10.2.

Таблица 10.2. Факторы успеха новых товаров.

Источник: Edgett S., Shipley D. and Forbes C. (1992).

Факторы успеха	Процент фирм	
	Японских (n = 116)	Британских (n = 86)
• Хорошая адаптированность к потребностям.	69, 8	75, 6
• Превосходство над конкурентами:		
— по качеству,	79, 3	59, 3
— по осуществимости,	69, 8	45, 3
— по соотношению достоинства/цена,	58, 6	61, 6
— по конструкции,	55, 2	48, 8
• Весьма конкурентная цена.	41, 4	27, 9
• Адаптированность к фирме.	39, 7	34, 9
• Уникальность.	36, 2	29, 1
• Умелый маркетинг.	27, 6	25, 6
• Глубокии анализ рынка.	27, 6	18, 6
• Большой объем рынка.	20, 7	16, 3
• Синергия производство/маркетинг.	16, 4	18, 6
• Уклонение от рынков с высокой конкуренцией и удовлетворенными покупателями.	7, 8	10, 5
• Уклонение от динамичных рынков с частой сменой товаров.	2, 6	4, 7

Видно, что наиболее часто ключевым критерием здесь также называли степень адаптации к требованиям покупателей. Небольшая доля фирм (1/4), как японских, так и английских, считает «умелый маркетинг» важным критерием успеха.

Сравнение оценок, полученных от японских и британских фирм, обнаруживает, что первые из них придают большее значение наличию конкурентного преимущества.

10.3. ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОЦЕССА РАЗРАБОТКИ

Приведенные в предыдущем разделе данные указывают на **высокий риск,** связанный с выпуском нового товара. Этот риск, однако, может быть существенно снижен, если ввести процедуру систематической оценки и развития идей новых товаров. Ключевыми факторами являются те, которые находятся под контролем фирмы. Цель этого раздела - рассмотреть организационные процедуры и методы, снижающие риск провала инновационного процесса. Задача фирмы в том, чтобы обеспечить **систематический и постоянный диалог** между различными задействованными функциями: НИОКР, маркетингом, производством и финансами. Разработка новшества - дело всей фирмы, и соблюдение принципа равновесия функций здесь очень важно. В фирме с маркетинговой ориентацией межфункциональная координация особенно актуальна.

10.3.1. Необходимость в специальной организации

Несмотря на то что окончательные решения о выпуске нового товара принимаются на высшем уровне руководства, необходимо иметь на фирме специальную структуру, координирующую процесс инновации в целом. Возможны различные организационные варианты. Крупные фирмы, например «Нестле», «Джонсон энд Джонсон», «Колгэйт Палмо-лив» *(Colgate Palmolive),* «Дженерал Фудз» (General Foods) создают управления или отделы менеджмента новых товаров.

Структуры межфункциональной координации

Очень гибкий вариант, пригодный для фирмы любого размера, - это создание «комитета по новым товарам» или «венчурной команды» по новому проекту.

— **Комитет по новым товарам** работает на постоянной основе, собираясь, например, раз в месяц. Включает ответственных за различные функции: НИОКР, производство, маркетинг, финансы, кадры. В идеале им руководит генеральный директор. Его задача - обеспечить диалог между функциями и руководить процессом разработки на всем его протяжении.

— **«Венчурная команда» -** это группа, специально созданная под определенный проект. Ее участники на время проекта выводятся - полностью или частично - из состава соответствующих подразделений, чтобы сконцентрироваться на проекте.

Исследование PDMA (Page 1993) содержит интересные данные по эволюции внутрифирменных организационных структур. Межфункциональная группа представляется предпочтительной для 76% опрошенных (табл. 10.3).

Таблица 10.3. Организационные формы разработки новых товаров.

Источник: Page A.L. (1993, p. 277).

Организационные структуры	Частота использования, %
Межфункциональная команда	76, 2
Отдел новых продуктов	30, 2
Менеджер продукта	30, 2
Директор по новым товарам	25, 9
Комитет по новым товарам	16, 9
Специальная («венчурная») группа	6, 9

Какая бы организационная модель не использовалась, важно иметь **структуру, восприимчивую к новым идеям.** Цель в том, чтобы упорядочить процесс создания новых товаров, обеспечив его наибольшую гибкость, и способствовать тем самым предпринимательскому подходу к проблемам. Новаторские фирмы используют в этих целях последовательные или параллельные процессы разработки.

Последовательный процесс разработки

Процесс этого типа, подробно раскрытый в исследовании Буза, Аллена и Хэмилтона, развивается поэтапно, проходя стадии идеи, концепции, опытного образца, испытания рынком и коммерциализации (см. рис. 10.2). Достоинство такой многостадийной процедуры - в возможности оценивать осуществимость проекта до перевода его на следующую стадию, обычно связанную с большими затратами. Как было показано, это снижает уровень риска.

У этого процесса имеется и ряд существенных недостатков.

— Он не облегчает интеграцию различных функций, так как они включаются в работу друг за другом.
— Переход на следующую стадию происходит, когда решены все проблемы на предыдущей; задержка на любой стадии влечет задержку всего последующего процесса.
— Процесс развивается так медленно, что за это время может измениться технология.

Этот вариант организации требует больших затрат, причем замедленность процесса не снижает, а увеличивает риск в связи с запаздыванием выхода на рынок. Этот временной фактор особенно критичен для товаров высокой технологии.

Параллельный процесс разработки

Этот процесс, предложенный Такеучи и Нонакой (Takeuchi and Nonaka, 1986), основан главным образом на японском опыте (см. рис. 10.4). Упор делается на самоорганизующиеся команды, действующие на протяжении всего процесса. В таком варианте процесс разработки развивается в результате спонтанного взаимодействия членов группы: вся команда задействована одновременно. Преимущества такого варианта значительны.

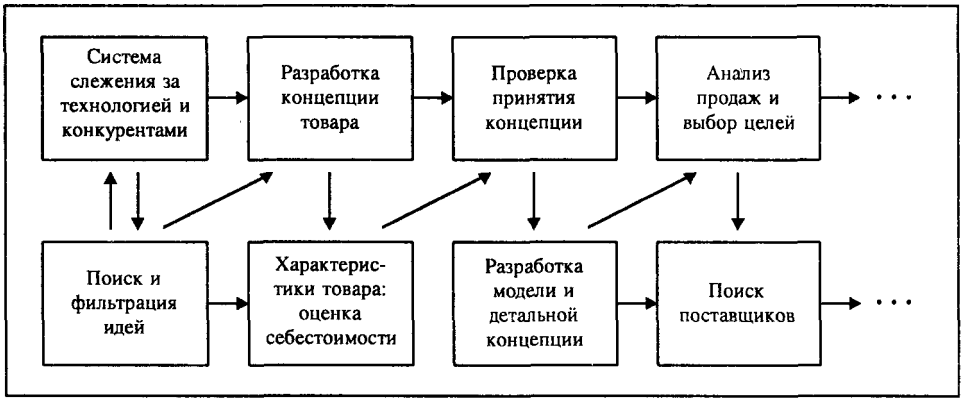


Рис. 10.4. Процесс параллельной разработки новых товаров.

— Лучшая межфункциональная координация.
— Возможность ускорения процесса за счет одновременного осуществления нескольких действий. Пока служба НИОКР разрабатывает концепцию товара, инженеры-производственники проверяют ее совместимость с ограничениями, накладываемыми оборудованием, а коммерческие службы убеждаются, что эта концепция отвечает желаемому позиционированию.
— Эффективный контроль за всеми видами деятельности, поскольку все они непосредственно связаны между собой.
— Значительный выигрыш во времени благодаря интенсификации и лучшей координации работы.

Подобная организация матричного типа подразумевает командный дух и делегирование полномочий лидеру межфункциональной бригады.

10.3.2. Генерация идей новых товаров

Процесс разработки нововведения начинается, естественно, с поиска идей, отвечающих принятой стратегии развития. Некоторые фирмы действуют чисто эмпирически, рассчитывая на спонтанный поток идей, исходящих от внутренних и внешних источников. Мы, однако, видели, что уровень «смертности» этих идей очень высок, следовательно, их рождение нужно организовывать и стимулировать. Для сбора идей можно применять различные методы, способные предвидеть эволюцию потребностей, а не просто реагировать на требования рынка. Подход должен быть не столько реактивным, сколько проективным.

ТВОРЧЕСКАЯ ИДЕЯ - это в сущности неожиданная комбинация двух к более концепций. Поэтому

ТВОРЧЕСТВО можно определить как «интеллектуальную деятельность по увязыванию информации непредсказуемым образом с целью создания новой структуры».

Методы, способные генерировать новые идеи, можно сгруппировать в две категории:

(a) методы функционального анализа, исследующие товар с целью выявления возможных улучшении;

(b) методы, прямо или косвенно адресующиеся к потребителям с целью обнаружения проблем, неудовлетворительно решаемых с помощью имеющихся товаров.

Допустимы как упорядоченные, так и творческие методы.

Методы функционального анализа

Опираются на систематический анализ ситуации использования товара или его характеристик.

Анализ проблем начинается с наблюдения поведения пользователя. Каждая выявленная проблема, связанная с применением товара, может привести к идее усовершенствования. Такой подход часто применяют при анализе промышленных рынков, где часто имеются организованные группы пользователей.

Метод инвентаризации характеристик имеет ту же цель, но исходит из свойств самого товара. Предусматривает составление перечня главных характеристик и их варьирование с целью выявления новой комбинации, ведущей к улучшению. В рамках этого метода разработан набор вопросов, которые должны помочь в выдвижении новых идей.

«Можно ли применить товар по другому назначению, адаптировать его, изменить, увеличить, уменьшить, заменить, переоснастить, развернуть, скомбинировать?» (Osborn, 1963, p. 286-287).

Морфологический анализ предусматривает выявление основных структурных измерений товара с последующим попарным анализом связей между измерениями с целью выявления новых интересных комбинаций.

Рассмотрим для примера средство для чистки. Шесть главных измерений: на что наносится (щетка, тряпка, губка, тампон), ингредиенты (спирт, аммиак, дезинфектант), объекты чистки (стекла, ковры, умывальники, стены, машины), удаляемые вещества (жир, пыль, кровь, краска), текстура (крем, пудра, соли, жидкость), упаковка (коробка, бутылка, баллон, пакет).

Попарные сочетания измерений на каждом уровне оцениваются с точки зрения их потенциальной ценности как нового товара.

Поиск идей творческими методами

Основан на воображении и интуиции. Обычно реализуется в рамках **«творческих групп»** в соответствии с гипотезой о том, что благодаря эффекту синергии, или взаимодействия, группа людей более способна к творчеству, чем каждый из них в отдельности. В эту категорию методов входят методы « мозговой атаки» и синектики.

«Мозговая атака» - вероятно, самый популярный метод, так как его легко осуществить. Сеанс «мозговой атаки» проводится с единственной целью собрать как можно больше идей. В нем участвуют от шести до десяти человек с различным образованием и опытом. Согласно Осборну (Osborn, 1963), основные правила при проведении сеанса таковы:

— Говорить все, что придет в голову, поощряется фантазия. Чем больше идей, тем лучше: среди них легче найти полезную.
— Любая критика или ограничения запрещены; оценка идей дается потом.
— Нужно систематически развивать идеи других, модифицируя и комбинируя их.

Такой подход часто оказывается эффективным; нередко за один часовой сеанс группе удается выдать более ста идей.

Синектика - более структурированный метод, разработанный Гордоном ((Gordon, 1965) на основе принципов «мозговой атаки». Здесь реализован косвенный подход к поставленной проблеме, исходящий из гипотезы о том, что приобретенные привычки мешают подлинно свежему взгляду на проблему. Чтобы разбудить воображение, нужно создать «творческий круг», начав сначала двигаться в другом направлении. После того как проблема перенесена в другое, хотя и взаимосвязанное, измерение, можно приступить к поиску аналогии и идей, у которых больше шансов оказаться действительно новыми.

Использовать клиентов как источник идей

Описанные методы поиска идей обычно реализуются по инициативе разработчика. Показано (von Hippel, 1978), что на рынках товаров промышленного назначения идеи новых товаров часто исходят от клиентов, если они осознают существование проблемы (см. табл. 10.4).

Таблица 10.4. Поиск идей новых промышленных товаров.

Источник: von Hippel E. (1978).

Потребности промышленного клиента	**Возможности производителя**	
	Ограниченные	**Широкие**
Ощущаемые потребности	**Доминирует инициатива клиента**	**Совместная инициатива**
Латентные потребности	**Никакой инициативы**	**Доминирует инициатива производителя**

В секторе потребительских товаров инициатива в поиске идей обычно исходит от производителя. В промышленных секторах, напротив, тесная связь с клиентами, лидерами в своем секторе, может оказаться весьма полезной для формирования концепции нового товара. Вот, например, описание проблемы, с которой столкнулся потенциальный клиент:

«(а)... мы должны повысить рентабельность завода по выпуску полупроводников (б)... это может быть достигнуто за счет роста производства (в) ... для этого нужно устранить узкое место в фазе *D* производственного цикла, (г) что требует установки нового оборудования, ... (д) с такими-то функциональными характеристиками, ... (е), которое может быть построено по следующему плану» (von Hippel, 1978, p. 41).

Этот перечень задач уже содержит элементы решения, устраивающего клиента. Отметим, что для множества товаров промышленного назначения направления желаемых улучшений хорошо известны, так что их реализация зависит только от технологического прогресса.

Применительно к полупроводникам, компьютерам, пластмассам «каждый знает», что рынок ожидает большей емкости памяти, лучшего быстродействия, большей жесткости и т.д.

Здесь потребности рынка очевидны, и производители прилагают массу усилии, чтобы добиться улучшения этих ключевых параметров.

Добавим к рассмотренным методам еще систематический анализ конкурирующих товаров с применением «обратного конструирования»:

объект разбирается, чтобы понять, как обойти патент (если он существует). Как видим, методы генерации идей многочисленны и разнообразны. В списке, предложенном Купером (Cooper, 1993, p. 133), приведено 25 таких методов.

Важно, чтобы фирма всегда располагала **портфелем идей новых товаров,** достаточно полным, чтобы противостоять конкуренции в среде, пронизанной инновацией.

10.3.3. Фильтрация идей

Цель второй стадии инновационного процесса - профильтровать предложенные идеи новых товаров, исключив те, которые несовместимы с ресурсами или задачами фирмы или просто непривлекательны. Производимая **оценка предложений** подразумевает существование критериев отбора. На этой стадии углубленный анализ не проводится; нужно лишь быстро и с малыми затратами выделить проекты, заслуживающие дальнейшего рассмотрения, и отбросить те, которые для фирмы непригодны. Это еще не анализ осуществимости, а только предварительные оценки.

Как правило, для такой фильтрации лучше всего подходит Комитет по новым товарам. Простым и эффективным методом является **оценочная сетка,** главные принципы которой таковы.

- Создается полный перечень **ключевых факторов успеха** по каждой функции: маркетинг, финансы, производство, НИОКР.
- Каждому фактору или группе факторов придается вес с учетом его **относительной важности.**
- Каждой идее нового товара **эксперты** из Комитета по новым товарам приписывают баллы по каждому из факторов.
- На базе этих оценок рассчитывается сводный индекс качества.

Этот метод, с одной стороны, обеспечивает простои и систематический учет всех важных факторов и, с другой стороны, исходит из интересов и возможностей фирмы.

При расчете сводного индекса предпочтительно применять метод **совместного анализа,** а не ограничиваться простым компенсаторным методом средневзвешенной оценки. Как было показано в главе 4, совместный анализ не дает интегральной оценки, но помогает отделить идеи, приемлемые для фирмы, от идей, не соответствующих ее задачам и возможностям. Совместный анализ предполагает, что по каждому из факторов верхний и нижний пределы заданы и отбираются лишь проекты, удовлетворяющие этим пороговым условиям.

Структуру сетки устанавливает Комитет по новым товарам. Важно, чтобы она была адаптирована к конкретным задачам фирмы Известны различные варианты оценочной сетки (Steele, 1988). Пример сетки маркетинговых факторов, используемой фирмой по выпуску потребительских товаров, приведен в табл. 10.5.

Основными критериями, как правило, считаются следующие.

1. Расходы на реализацию
2. Вероятность технического успеха
3. Ожидаемая рентабельность
4. Размер потенциального рынка
5. Сроки разработки
6. Рыночные тенденции
7. Совместимость с целями
8. Коммерческий ноу-хау
9. Технологический ноу-хау
10. Ожидаемая доля рынка
11. Наличие патента
12. Потенциальный риск
13. Необходимые инвестиции

Как уже упоминалось, Купером (Cooper, 1993) разработана сетка оценки новых проектов, называемая моделью "НовТов". Модель прошла проверку на многих рынках Европы и Северной Америки. Она предусматривает 30 вопросов, обращенных к различным экспертам, которые оценивают проект по 10-балльной шкале, указывая также степень уверенности в своей оценке (тоже по 10-балльной шкале). Полученный таким образом профиль проекта сравнивается с профилями сотен других проектов, уже введенных в базу данных. Модель выдает вероятность успеха и анализирует слабые и сильные стороны проекта.

Таблица 10.5. Пример сетки предварительных оценок.

Источник: Консалтинговая группа MDA.

Привлекательность	Идеи товара				Балл
Критерий оценки	Оценка				Нерелевантный критерий
	Очень высокая	Высокая	Низкая	Очень низкая	
1 Тенденция рынка	возникающий	растущий	стабильный	в стадии упадка	
2 Срок жизни товара	10 лет и более	5-10 лет	3-5 лет	1-3 года	
3 Скорость распространения	очень высокая	довольно высокая	низкая	очень низкая	
4 Потенциал рынка (физический)	>10000 тыс.	10000-5000 тыс.	5000-1000 тыс.	<1000 тыс.	
5 Потенциал рынка (денежный)	1 миллиард	1 миллиард-500 миллионов	500-100 миллионов	<100 миллионов	
6 Потребность покупателей	не удовлетворяется	удовлетворяется плохо	удовлетворяется хорошо	удовлетворяется очень хорошо	
7 Отношение торговцев	восторженное	позитивное	нейтральное	сдержанное	
8 Потребность в рекламной поддержке	низкая 0-2%	малозначимая 2-5%	высокая 5%	очень высокая >5%	
9 Доступность рынка	очень легкая	легкая	плохая	очень плохая	
Конкурентоспособность					
1 « Притягательность » товара	очень высокая	высокая	средняя	слабая	
2 Отличительные качества	эксклюзивность	значительные отличительные особенности	слабые отличительные особенности	простое копирование (« как все »)	
3 Сила конкуренции	очень слабая	слабая	сильная	очень сильная	
4 Продолжительность эксклюзивности	>3 лет	1-3 года	<1 года	<6 мес.	
5 Соответствие фирме	укрепляет фирму	хорошо сочетается	слабая связь	никакой связи	
6 Цена	намного ниже	немного ниже	равна	выше	
7 Совместимость клиент-торговец	полная совместимость	легко совмещается	совмещается с трудом	новый канал сбыта	
8 Адекватность торгового персонала	высокая адекватность	легко адаптируется	конверсия возможна, но сложна	новый торговый персонал	
9 Уровень качества	значительно превосходит	слегка превосходит	такой же	уступает	

10.3.4. Разработка концепции товара

На этой стадии осуществляется переход от «идей», прошедших предварительную оценку, к **концепции товара.** которую можно определить следующим образом:

письменное описание физических и воспринимаемых конечных характеристик товара и набора выгод, который он обещает определенной группе пользователей.

Поскольку акцент делается на **преимущества,** которые получат пользователи, речь идет не просто о техническом документе. Концепция конкретизирует понятие товара как набора свойств, или атрибутов. Понятно, что одна и та же идея товара может привести к разным концепциям. Определяя концепцию, фирма делает выбор, исходя из своих целей.

Иметь ясное и точное определение концепции важно по многим причинам.

— Для руководителей фирмы концепция товара описывает его желательное позиционирование и указывает на характер средств, которые нужно выделить на достижение ожидаемого результата.
— Концепция товара - это **перечень требований** для службы НИОКР, которая должна оценить техническую осуществимость концепции.
— Описание обещания, т. е. выгод, приносимых пользователю, служит также перечнем требований к **рекламному агентству,** которому будет поручено довести до сведения рынка притязания нового товара.

Концепция, следовательно, определяет базовый **рынок товара,** на котором будущий товар должен быть позиционирован. При этом нужно ответить на четыре вопроса.

— На какие **свойства** или характеристики потенциальные покупатели реагируют благоприятно?
— Как по этим свойствам воспринимаются **товары-конкуренты?**
— Какую **нишу** может занять новый товар с учетом ожиданий целевого сегмента и позиций, занятых конкурентами?
— Каковы наилучшие **инструменты маркетинга** для достижения желаемого позиционирования?

Ответы на эти вопросы предполагают наличие детальной сегментации рынка, позволяющей получить первые численные оценки его потенциала.

10.3.5. Разработка концепции «зеленого» товара

Сегодня экология относится к числу неконтролируемых переменных, поэтому важно учитывать экологический аспект уже на стадии разработки, обращаясь, в частности, к идеям, представленным в главе 2. На стадии формулировки концепции следует рассмотреть различные варианты (Ottman, 1993).

— Сократить расходы сырья и упаковки:
— исключить или облегчить упаковку,
— создать более концентрированные продукты,
— применить более крупную расфасовку,
— создать многофункциональные товары.
— Использовать вторичные материалы.
— Уменьшить расход дефицитных природных ресурсов.
— Разработать энергосберегающие товары.
— Повысить безопасность товаров для окружающей среды.
— Увеличить срок жизни товара.
— Разработать товары с многократно используемой упаковкой.
— Обеспечить возможность переделки, ремонта или утилизации товара.
— Обеспечить сбор использованных товаров для переработки.
— Создать товары, которые можно закапывать или сжигать.
— Создать товары, которые можно перерабатывать в компост.

Принимая концепцию «зеленого» товара, нужно удостовериться в обоснованности притязаний на подобное позиционирование и в возможности его **научно обоснованного подтверждения** для всего жизненного цикла товара. Данная проблема осложняется существованием значительной неопределенности в оценке экологического воздействия многих продуктов и сырьевых материалов.

10.3.6. Проверка концепции товара

Проверка концепции - это первая инвестиция фирмы в разработку (не считая затрат времени управляющего персонала). Она предусматривает оценку восприятия концепции группой отобранных пользователей, которым передается ее описание.

Это описание концепции можно составить в форме нейтрального текста или рекламного сообщения, представляющего концепцию как уже существующий товар. Первый вариант проще и позволяет избежать трудно контролируемого влияния творческого характера рекламы. Достоинства же рекламы в том, что она лучше передает атмосферу покупки и тем самым делает проверку более реалистичной.

Нужно стремиться к максимальному реализму и быть уверенным, что опрашиваемый хорошо понимает концепцию и ее свойства. Очень полезным может стать использование рисунков, фотографий, видеофильмов.

Организация проверки концепции

Для оценки восприятия концепции приглашают 20-50 человек из целевой группы покупателей. С помощью диапозитивов или видеофильма им представляют идеи товара и просят проявить свою реакцию на глобальную концепцию и ее свойства, используя наводящие вопросы типа приведенных во врезке 10.4. Проверка должна выявить:

- меру **интереса** респондента к концепции с объяснением интереса;
- предпочтительные и менее предпочтительные **свойства;**
- **сравнительную** меру предпочтения, определенную по отношению к существующим маркам или к товарам-конкурентам, а также причины этого предпочтения;
- **цену,** которую респондент будет готов заплатить за новый товар;
- степень **готовности к покупке** по определенной цене;
- любую другую информацию, необходимую для определения **позиционирования товара, воспринимаемого респондентом.**

1. Ясна ли концепция; насколько легко она воспринимается?
2. Видите ли вы у этого товара достоинства по сравнению с товарами-конкурентами?
3. Верите ли вы в реальность этих достоинств?
4. Предпочтете ли вы этот товар товарам-конкурентам?
5. Купили бы вы этот товар?
6. Отвечает ли он реальной потребности?
7. Кто будет использовать или потреблять этот товар?

Врезка 10.4. Наводящие вопросы при проверке концепции.

Главный вопрос, очевидно, тот, который касается намерения купить. Доля **положительных ответов** (объединяющих ответы «определенно купил бы» и «возможно, купил бы»), не достигающая 60%, обычно признается недостаточной, по крайней мере в секторе потребительских товаров.

Результаты подобной проверки следует воспринимать с осторожностью, особенно когда концепция нова. Потребителей просят выразить интерес к товару, который они никогда не видели и не использовали. Часто они не в состоянии предвидеть, понравится он им или нет. Многие товары, получившие средние оценки при проверке, затем пользовались огромным успехом.

Например, сначала потребители очень прохладно отнеслись к идее автоматов для выдачи наличных денег. Потребовалось несколько лет, чтобы достоинства данной услуги стали очевидными. Проверка этой концепции, проведенная в начале 70-х годов, наверняка дала бы неблагоприятный результат.

С другой стороны, проверка концепции, с которой потребители уже знакомы, обычно дает завышенные одобрительные оценки.

Прогностическая сила оценок, получаемых при проверке

Хотя степень уверенности в совершении покупки и является ключевым фактором успеха, она не всегда точно характеризует степень убежденности респондента в способности нового товара решить его проблему, которая с помощью имеющихся товаров решалась плохо или вообще не решалась. В ситуации проверки респонденты могут выразить намерение купить просто из любопытства, из стремления шагать в ногу со временем, из потребности в новизне. Поэтому получаемые оценки обычно оказываются завышенными.

Если для товара текущего спроса получено 40% высших оценок намерения купить («абсолютно уверен»), это обычно соответствует уровню готовности опробовать товар, равному 30%, и повышенной вероятности успешного испытания рынком. Доля 30% обычно соответствует лишь одному шансу из десяти на успех на этой стадии проверки рынка (Cooper, 1993, p. 160).

С учетом этих трудностей Таубер (ТаиЬег, 1973) предложил соотносить оценки намерений с оценками степени реальной новизны и преимуществ нового товара. В эксперименте с восемью концепциями новых пищевых товаров и 2000 респондентов Таубер наблюдал, что все респонденты, утверждавшие, что товар отвечает их проблеме или неудовлетворенной потребности, выражали намерение купить его. Вместе с тем такое же намерение выразила и часть респондентов, не убежденная в эффективности товара. Такие респонденты, очевидно, не ощущали потребности в товаре и хотели испытать его из простого любопытства. Как показывает табл. 10.6, использование сводных данных о намерениях совершить покупку приведет в этом случае к ошибкам в оценке принятия товара для регулярного использования.

Таблица 10.6. Сравнение сводных и скорректированных оценок намерения купить.

Источник: Таиber E. M. (1973).

Концепции новых товаров	A	B	C	D	E	P	G	H
Сводные оценки намерения:								
% респондентов с позитивными намерениями.	71	62	60	60	51	46	44	22
Скорректированные оценки:								
% респондентов с позитивными намерениями и убежденных в новизне товара.	45	37	18	19	27	37	10	19
Уровень убежденности:								
% убежденных респондентов среди давших позитивные оценки.	63	59	30	31	53	79	26	86

Более надежный способ оценить степень принятия нового товара для регулярного потребления состоит в использовании оценки, соответствующей доле респондентов, позитивно ответивших на оба вопроса, т.е. имеющих намерение купить и убежденных в том, что товар отвечает неудовлетворенной потребности. Переход к таким «скорректированным» оценкам существенно меняет ранжирование восьми концепций, учтенных в табл. 10.6.

10.3.7. Привлечение совместного анализа

Среди более развитых подходов к проверке концепции можно назвать **«совместный анализ»,** успешно применяемый в последние годы (Green and Srinivasan, 1978). Этот метод позволяет оценить, какое влияние оказывают на предпочтение нового товара его основные характеристики. Такую задачу трудно решить, располагая лишь общими оценками принятия/непринятия. Основные принципы метода описаны в главе 4, а пример применения приведен в главе 5.

При проверке концепций совместный анализ позволяет получить ответы на следующие вопросы.

— Какова полезность, или **ценность,** которую целевая группа приписывает различным характеристикам концепции товара?
— Какова **относительная важность** каждой характеристики товара?
— На какой **компромисс** между характеристиками товара готовы пойти потенциальные покупатели?
— Как распределяются **предпочтения** покупателей между несколькими наборами характеристик?

Исходные данные - это просто ранжирование предпочтений для разных комбинаций концепций, различающихся по характеристикам. Программа обработки этих данных на базе одного из алгоритмов совместного анализа дает на выходе количественные оценки частных полезностей, присвоенных каждым респондентом каждому компоненту товара.

Совместный анализ дает аналитику четыре полезных результата.

— Выявление лучшей концепции товара, т. е. такой комбинации характеристик, которая обладает наивысшей полезностью из всех возможных.
— Информацию о **полезности или вредности** любых изменений в лучшей концепции, что важно для выбора оптимального компромисса между компонентами концепции.
— Информацию об **относительной важности** каждой характеристики.
— Возможность определять **сегменты,** основываясь на сходстве наблюдаемых реакций на проверяемые концепции.

С помощью этих данных можно разрабатывать различные сценарии и прогнозировать долю предпочтений в каждом конкретном случае.

Проблемы, связанные с проверкой концепции нового товара, обычно не столь сложны для рынков **промышленных товаров,** поскольку потребности здесь определены более четко, а респонденты - это профессионалы, более привыкшие к логике компромиссов между достоинствами и ценой. Поэтому совместный анализ широко используется применительно к этим рынкам.

Пример использования совместного анализа для проверки концепции

Пример результатов совместного анализа дан на рис. 10.5. Изучаемый товар - это аэрозольный лак для волос («спрэй»), предназначенный для бельгийского рынка и описываемый посредством пяти характеристик:

— **дизайн:** рассматриваются два варианта - старый и новый;
— **образ товара:** «стильный спрэй», «особо сильный спрэй для волос» и «фиксирующий спрэй»;
— **цена:** рассматриваются три варианта - 109, 129 и 149 бельгийских франков;
— товар может предлагаться отдельно или в **наборе,** включающем гель, мусс и макияжный крем;
— **марка:** три возможные марки, условно обозначенные A, B, C.

Общее число возможных комбинаций уровней равно 108 (2x3x3x2x3). Принимая неполный сбалансированный факториальный план, мы можем сократить число проверяемых концепций до 18, сохраняя информацию по каждой характеристике, но теряя данные по взаимодействиям с порядком выше второго. Чтобы оценить частные полезности, был проведен регрессионный анализ с использованием двоичных переменных (0, 1), как это было описано в главе 5.

Кривые полезности, усредненные по опрошенной выборке, приведены на рис. 10.5. Видно, что потребители очень чувствительны к марке и явно предпочитают марку B. Ценовая эластичность составляет -0, 81. Новый дизайн явно предпочтительнее старого; что же касается образа товара, то чувствительность респондентов здесь низка: возможно, им трудно в нем разобраться (Rochet, 1987).

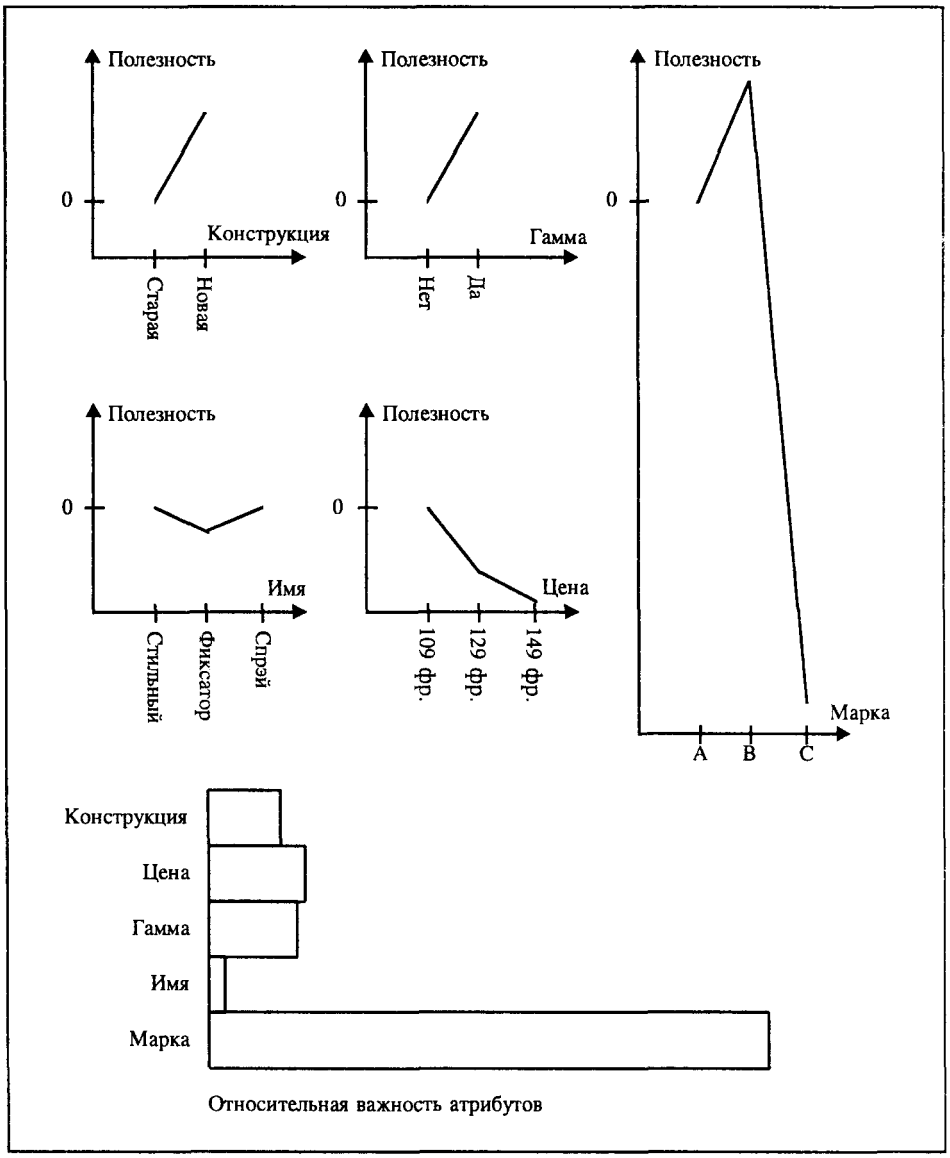


Рис. 10.5. Пример результатов при проведении совместного анализа.

10.4. ПРОЦЕСС ВВЕДЕНИЯ НОВОГО ПРОДУКТА НА РЫНОК

После того как концепция товара разработана и руководство фирмы приняло решение о его выпуске, служба маркетинга должна организовать работу по введению товара на рынок. Ей нужно дать прогноз продаж при проникновении на целевой рынок и оценить их объем, соответствующий достижению заданной рентабельности с учетом издержек на маркетинговую поддержку.

10.4.1. Прогноз продаж нового товара

На первом этапе маркетингового анализа **оцениваются объемы продаж** в течение первых трех лет после выпуска. Для этой цели могут быть применены экспертные исследовательские методы и методы, основанные на продажах на контрольном рынке.

— **Экспертные оценки,** сформулированные специалистами по маркетингу, базируются на сведениях, собранных на стадии предварительного анализа и учитывающих данные о продажах конкурентов, размере потенциального рынка, глобальном спросе, долях различных марок на рынке, доступности сбытовых сетей и др.

— **Исследования возможностей** ставят целью активный сбор недостающей информации путем прямых опросов потенциальных пользователей, торговцев, поставщиков и, если это возможно, конкурентов.

— **Проверка рынка, или контрольная продажа,** в ходе которой наблюдается реальное рыночное поведение покупателей, позволяет оценить уровень пробных и повторных закупок и объем потенциальных продаж нового товара. Можно также провести пробные продажи по месту жительства или эксперименты в специальных лабораториях-магазинах.

Данные методы обычно применяются совместно. Используя любой из перечисленных или какой-либо иной подход, служба маркетинга должна установить целевой объем продаж. Это требует разработки стратегии запуска товара на основе анализа многих вариантов базового плана.

Профили кривых проникновения

Эволюция спроса на новый товар во времени будет различна для товаров типа оборудования, которые покупаются всего один раз, товаров с большим сроком службы или товаров повседневного спроса.

— Для **однократно приобретаемого товара** ожидаемый объем продаж сначала стабильно растет, достигает максимума, затем стабильно падает, пока не останется потенциальных покупателей. Ключевой переменной здесь является уровень охвата рынка.

— Спрос на **товар длительного пользования,** как было показано в главе 5, распадается на спрос первой и спрос повторной покупки. Детерминанты обеих составляющих спроса различны. Спрос первой покупки определяется явлениями копирования и диффузии, которые часто зависят от времени. Спрос для замены зависит от старения товара (в широком смысле).

Спрос на **товары повседневного спроса** также можно разложить на две составляющие: первую и повторные покупки. Число людей, покупающих товар впервые, сначала растет, а затем снижается, поскольку большинство покупателей уже испытало товар. Важным критерием является уровень повторных закупок, так как именно он определяет покупателей, верных товару. В конце концов объем продаж достигнет постоянного уровня. Для товаров данного типа лучшим показателем удовлетворения служит частота покупки. Типичные профили продаж приведены на рис. 10.6.

Использование данных от организованных потребительских групп

Описанная в главе 5 модель декомпозиции доли рынка, предложенная Парфиттом и Коллинзом (Parfitt and Collins, 1968), позволяет быстро построить прогноз **рынка для нового товара** с большой частотой покупок на базе данных, предоставляемых организованной потребительской группой.

Как было показано, долю рынка можно разложить на три составляющие.

— **Уровень проникновения** марки - общая доля покупателей, совершивших пробную покупку в период t. Сначала он растет, а затем, по мере истощения «запаса» покупателей, стабилизируется.

— **Уровень повторных покупок -** процент от общего объема продаж, приходящийся на покупателей, уже совершивших пробную покупку. Через несколько периодов закупки этот уровень достигает равновесия.

— **Уровень интенсивности -** сравнение средних количеств, приобретаемых покупателем товара, со средними количествами, закупаемыми одним покупателем в данной категории товаров.

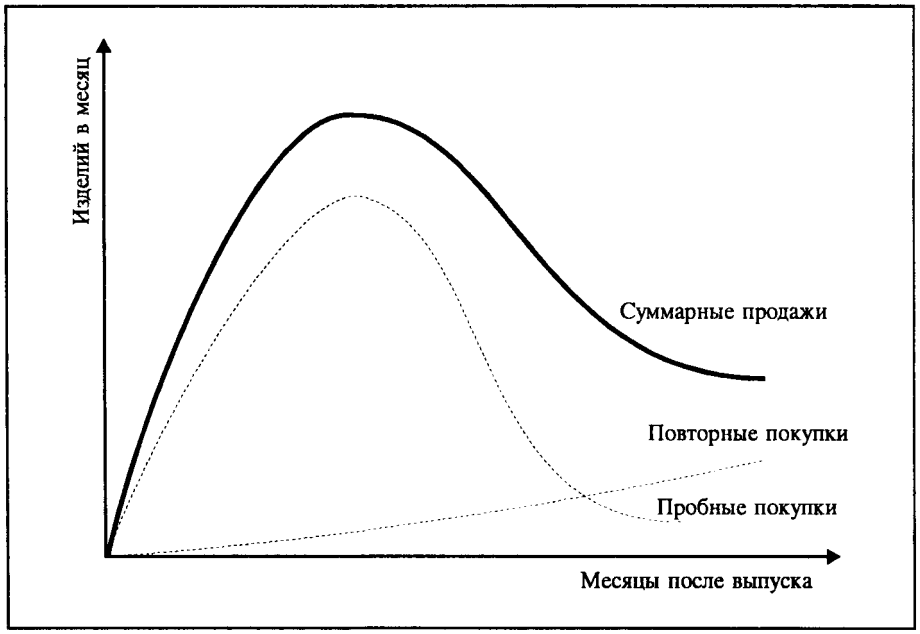


Рис. 10.6. Профили пробных, повторных и полных продаж.

Произведение этих трех составляющих дает оценку **ожидаемой доли рынка.**

Предположим, что оценки уровня проникновения и уровня повторных покупок составляют 34 и 25% соответственно; при этом средний объем закупок новой марки такой же, как и для всей товарной категории. Тогда ожидаемая доля рынка составит

34% x 25% x 1, 00 = 8, 5%.

Эта оценка включает покупателей всех типов. Уровень интенсивности может изменяться, например от 1, 20 (интенсивные потребители) до 0, 80 (неактивные потребители). Доля рынка для этих двух групп составит 10, 2 и 6, 8%.

Прогнозы такого типа могут быть получены довольно быстро, через несколько месяцев после выпуска нового товара. Данный метод позволяет также оценивать роль рекламы и действий по поддержке продаж для различных групп, составляющих долю рынка.

Не существует методов, дающих абсолютно надежные прогнозы продаж. Поэтому полезно иметь **интервал оценок,** чтобы лучше оценить риск, связанный с выпуском товара.

10.4.2. Разработка плана маркетинга нового товара

Уровень продаж нового товара будет зависеть от интенсивности и длительности поддержки со стороны операционного маркетинга. Нужно четко изложить маркетинговую программу в рамках общего плана запуска нового товара и произвести предварительный расчет расходов.

Рассмотрим в качестве примера выпуск высокопитательного пищевого продукта, который можно использовать, чтобы быстро перекусить или приготовить еду на костре. Проверка концепции была обнадеживающей, но фирма испытывает трудности с оценкой объема рынка. Задача управляющего товаром изучить экономические данные, разработать маркетинговую программу и проанализировать уровни рисков и способы их снижения (Eskin and Montgomery, 1975).

Базовый план маркетинга предусматривает установить розничную цену 24 цента за пакет и принять годовой рекламный бюджет в объеме 3 миллиона долларов. Предполагается, что объем продаж в первом году составит 2 миллиона коробок (по 24 пакета). Торговая наценка равна 30%, и прямые издержки составляют 1 доллар за коробку. Постоянные издержки производства достигают 1 миллиона долларов в год; расходы на исследования в нулевом году равнялись 500000 долларам. Минимальная приемлемая годовая прибыль 0, 5 миллиона; горизонт планирования для товаров этого типа 3 года.

Объемы продаж по истечении первого года определяются в основном уровнем повторных покупок, который в данном случае трудно оценить. Ранее объемы продаж товаров такого типа с коротким жизненным циклом по истечении первого года начинали сокращаться в темпе, зависящем от размеров маркетинговой поддержки. Средний темп спада составлял 20%; если принять это значение, объемы продаж во втором и в третьем годах составят 80 и 64% от уровня первого года. Отношение продаж за три года к продажам первого года составит, следовательно, 2,44 (1+ 0,80 + 0,64). Это число называют множителем.

Таблица 10.7. Предварительная смета на три года.

	Год 0	Год 1	Год 2	Год 3
1. Ожидаемый объем продаж (ящиков)	—	1925000	1540000	1232000
2. Множитель продаж	—	1, 00	0, 80	0, 64
3. Цена, доллар.	—	4, 03	4, 03	4, 03
4. Прямые издержки на единицу продукции, доллар.	—	1, 00	1, 00	1, 00
5. Предельная прибыль на единицу продукции, доллар.	—	3, 03	3, 03	3, 03
6. Выручка, доллар.	—	7757750	6206200	4964960
7. Суммарная предельная прибыль, доллар.	—	5832750	4666200	3732960
8. Расходы на маркетинг, доллар.	—	3000000	3000000	3000000
9. Постоянные издержки, доллар.	—	1000000	1000000	1000000
10. Операционная прибыль, доллар.	—	183750	666200	-267000
11. Расходы на НИОКР, доллар.	-500 000	—	—	—
12. Суммарная чистая прибыль до выплаты налогов,	-500 000	1332750	1998950	1731910
13. Точка безубыточности, год 1 (ящиков)	—	1485148	—	—

На основе этих данных, представляющих базовый сценарий, можно составить **предварительную смету** на три года (табл. 10.7) и проанализировать динамику прибыли. В целом проект кажется привлекательным, по крайней мере в первые два года, с учетом принятой гипотезы о профиле **ЖЦТ.** Заметим, что точка безубыточности достигается в первом году на уровне примерно 1500000 ящиков.

Анализ риска

Предварительная смета, представленная в табл. 10.7, исходит из базового сценария, основанного на заведомо неточных данных, а также из гипотезы о динамике уровня продаж при определенном уровне расходов на маркетинг. Анализ риска заключается в **проверке чувствительности** рентабельности к изменению уровня продаж.

При отсутствии точных данных об уровнях проникновения и повторных продаж невозможно точно оценить потенциальные объемы продаж по каждому году. Поэтому полезно определить диапазон оценок продаж, а не ограничиваться только точечной оценкой.

Управляющий товаром удовлетворен своей оценкой продаж в первом году. Однако он признает, что **в худшем случае** они могут снизиться до 1 миллиона ящиков, а **в лучшем случае** они на 1 миллион превысят его оценку. По его мнению, вероятность этих предельных случаев не выше, чем 10 шансов из 100.

Основываясь на этих данных, можно перейти к **распределению вероятностей** продаж и найти математическое ожидание для первого года. Это позволит оценить риск снижения объема продаж до уровня ниже точки безубыточности. Соответствующее распределение вероятностей приведено в табл. 10.8.

Математическое ожидание объема продаж (1925000 ящиков) совпадает с исходной оценкой. Однако мы видим, что существует 30 шансов из 100, что продажи первого года не превысят 1500000 ящиков, т.е. будут ниже порога рентабельности. Таким риском нельзя пренебрегать.

Можно также представить риск в финансовых терминах, рассчитав **цену неопределенности,** называемую также **«ожидаемым огорчением».** Эта цена - E(R) - рассчитывается на основе условных отрицательных («огорчительных») прибылей, приведенных в пятом столбце табл. 10.8, и равна их суммарному математическому ожиданию:

E(R) = 0,10(-6 455) + *0,20(-2* 769) + 0, 25 (0) + 0, 25 (0) + 0, 10 (0) + 0, 10 (0),

что соответствует:

E (R) =-1198000 долл.

Таблица 10.8. Вероятностный расчет продаж и прибыли.

Продажи[2]		Вероятности	Расчетные продажи	Условные значения прибыли	Ожидаемая прибыль
Интервалы	Средние				
0, 5-1, 0	0, 75	0, 10	0, 075	-6, 455	-0, 646
1, 0-1, 5	1, 25	0, 20	0, 250	-2, 759	-0, 552
1, 5-2, 0	1, 75	0, 25	0, 438	+0, 938	+0, 235
2, 0-2, 5	2, 25	0, 25	0, 562	+4, 635	+1, 159
2, 5-3, 0	2, 75	0, 10	0, 275	+8, 331	+0, 833
3, 0-3, 5	3, 25	0, 10	0, 325	+12, 028	+1, 203
Всего	—	1, 00	E (q) = 1, 925	—	E (п) = 2, 232

Можно констатировать, что ожидание потерь по сравнению с прибыльностью здесь довольно значительно. Еще один способ охарактеризовать риск - это отметить, вновь возвращаясь к табл. 10.8, что имеется 30 шансов из 100 понести на этом проекте убыток не менее 2800000 долларов.

Цена неопределенности в какой-то степени характеризует «упущенную выгоду», связанную с принятием решения в условиях неполной информированности. Эта же оценка является индикатором цен**ности дополнительной информации.**

В рассмотренном примере имеется возможность провести до начала выпуска товара проверку рынка, расходы на которую не превысят 75000 долларов и которая позволит более точно прогнозировать объем продаж первого года. Уровень риска, характеризуемый ценой неопределенности, позволяет оценить важность получения дополнительной информации, принимая во внимание и другие факторы, например негативные последствия запоздалого выхода на рынок.

[2] *В миллионах ящиков или в долларах*

Альтернативные планы маркетинга

Альтернативой поиску дополнительной информации до принятия какого-либо решения является более волюнтаристское решение по увеличению или перераспределению расходов на маркетинг. Вместо того, чтобы повышать качество прогноза (часто неплодотворное занятие), не лучше ли попытаться более эффективно воздействовать на спрос? Можно рассмотреть несколько вариантов.

— Назначить повышенную цену, скажем, 34 цента вместо 24, что даст возможность **увеличить рекламный бюджет,** например с 3 миллионов до 6. Такая стратегия приведет к росту уровня проникновения и к увеличению продаж в первый год, но зато увеличивает риск падения уровня повторных покупок из-за более высокой цены.

— Сохранить цену 24 цента, но принять **более высокий рекламный бюджет на годы 2 и 3,** чтобы замедлить спад продаж в эти годы.

— Попытаться сочетать достоинства двух предыдущих стратегий, приняв цену 29 центов и увеличив рекламный бюджет по всем годам на 50%.

Каждая из стратегий будет влиять на параметры реакции рынка. Управляющий товаром, например, считает, что удвоение рекламы позволит дополнительно продать 500000 ящиков в первый год и увеличит уровень повторных покупок в следующие два года. Это снизит уровень спада с 20 до 15%. С другой стороны, он считает, что повышенная цена (34 цента) повысит уровень спада с 20 до 30 %.

Последствия каждой из этих стратегий для рентабельности и размера риска нетрудно рассчитать, изменив соответственно переменные в табл. 10.7. Проведение подобных расчетов очень облегчается при использовании электронных таблиц типа Lotus 1-2-3 или Excel.

10.4.3. Анализ динамических характеристик

Мы видели, что выпуск нового товара затрагивает все функции фирмы и успех в большой мере зависит от синхронизации и координации работы различных служб. При этом большое значение приобретает фактор времени, который непосредственно влияет на рентабельность товара. Чтобы обеспечить координацию, нужно располагать инструментом анализа, позволяющим постоянно следить за реализацией различных стадий проекта и измерять степень его соответствия поставленным задачам по срокам и рентабельности.

Структура финансовых потоков

При анализе успешности освоения товара после его введения на рынок обычно рассматривают три критические точки, которые аналитик должен распределить во времени, исходя из принятой стратегии. Эти точки показаны на рис. 10.7.

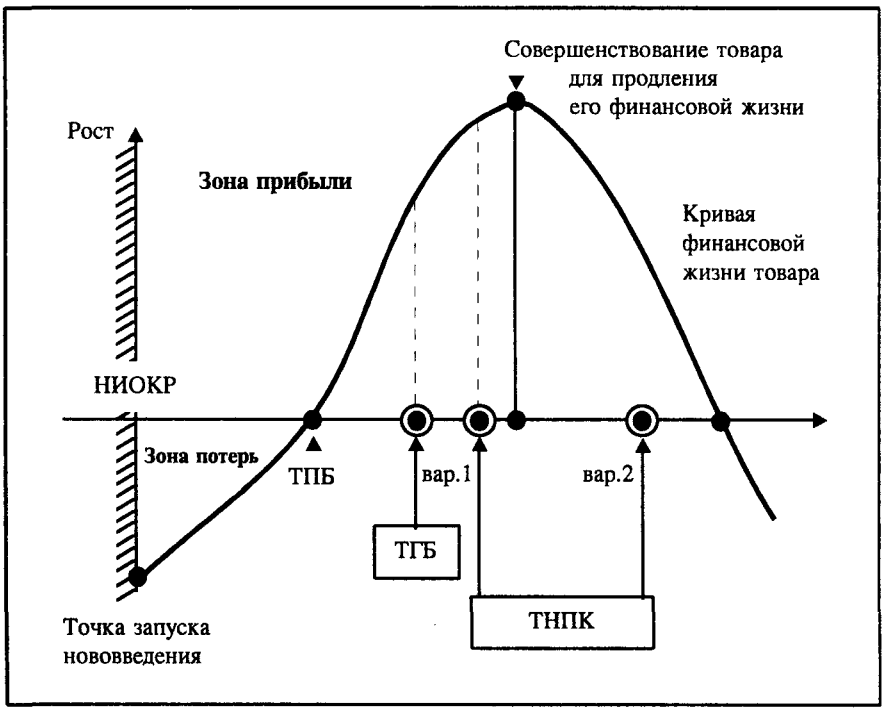


Рис. 10.7. Анализ экономической эффективности нового товара.

Источник: Daude B. (1980).

— **Точка простой безубыточности** (ТПБ): момент, когда процесс выпуска нового товара покидает зону убытков и начинает приносить прибыль.

— **Точка глобальной безубыточности** (ТГБ): момент, когда приведенная общая выручка превысит приведенные суммарные затраты; фирма вернула свои инвестиции.

— **Точка накопления продуктивного капитала** (ТНПК): момент, когда новый товар принес средства, достаточные для инвестирования в проект с целью продления ЖЦТ или в другие проекты фирмы (Daude, 1980, p. 40).

В идеале точка накопления капитала должна располагаться перед точкой максимума на кривой ЖЦТ, чтобы у фирмы было время подготовиться к выпуску в нужный момент улучшенного или нового товара в ответ на давление рынка и конкуренции. Три названных критерия, определенных в динамической перспективе, полезны для оценки **приемлемости** любого нового проекта с экономической точки зрения.

Динамический анализ процесса разработки

Рассмотрим инструмент анализа процесса разработки нового товара, позволяющий следить за эволюцией его рентабельности во времени на различных этапах (House and Price, 1991). Этот инструмент, названный «Картой отдачи на капитал» *(Return Map),* используется фирмой «Хьюлетт-Пакард». Он позволяет членам межфункциональной группы измерять влияние принимаемых решений на экономические показатели процесса.

Данная карта (см. рис. 10.8) представляет собой двумерный график, ось X (ось абсцисс) которого соответствует времени, а ось У (ось ординат) - финансовым показателям. Приводимые значения являются интегральными и даны в логарифмическом масштабе. Ось X разделена на три периода, соответствующих трем главным фазам любой разработки: фазе «исследования и анализ», фазе «разработка», заканчивающейся в момент начала производства, и фазе « производство и продажи».

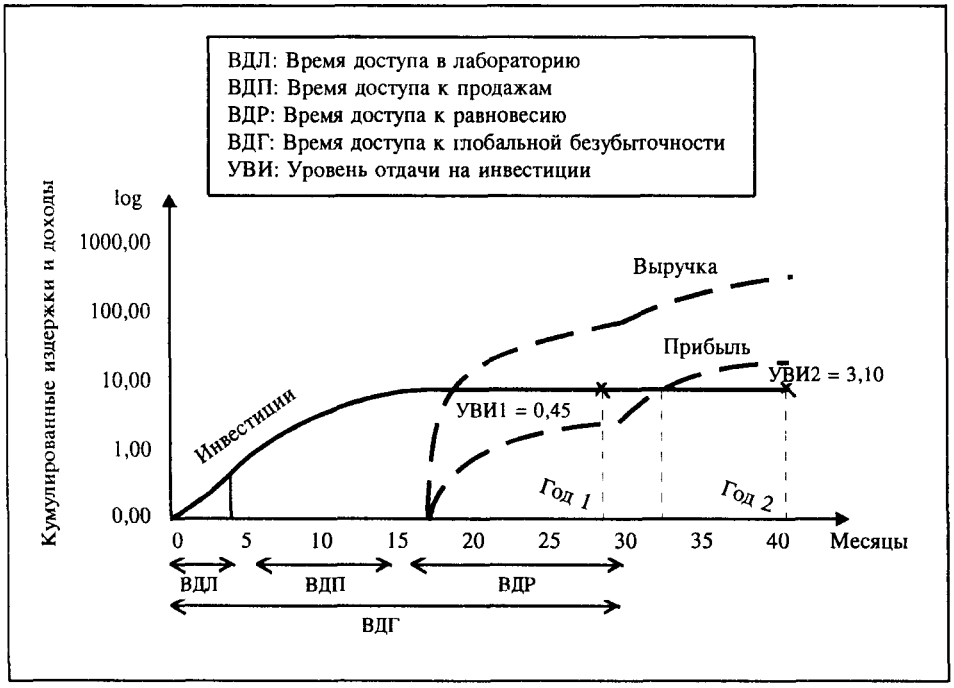


Рис. 10.8. Динамический анализ процесса разработки.

Источник: House C.H. and Price R.L. (1991).

Как показывает кривая **« инвестиции»,** в примере по рис. 10.8 продолжительность и затраты в фазах «исследования и анализ» и «разработка» составили соответственно 4 месяца и 400000 экю и 12 месяцев и 4, 5 миллиона экю. Таким образом, до начала производства проект потребовал 4, 9 миллиона и 16 месяцев.

Продажи, начавшиеся в точке 16 месяцев, постоянно росли в течение первых пяти месяцев; в следующие 9 месяцев они также росли, но в другом темпе. Как видно из соответствующей кривой, выручка в первом году поднялась до 56 миллионов, а во втором - до 145 миллионов. Прибыль в конце первого года составила только 2,2 миллиона; во втором году она возросла до 13 миллионов, причем кривые прибыли и инвестиций пересеклись через 16 месяцев после начала выпуска.

На рис. 10.8 показаны различные индикаторы эффективности процесса.

— **Время доступа в лабораторию** (**ВДЛ**): длительность и затраты для фазы «исследования и анализ».
— **Время доступа к продажам (ВДП):** длительность и затраты ддя фазы «разработка».
— **Время доступа к равновесию (ВДР):** длительность периода возврата инвестиций после начала продаж.
— **Время доступа к точке глобальной безубыточности» (ВДГ):** длительность периода возврата инвестиций с момента начала фазы «исследований».
— **Уровень отдачи на инвестиции (УВИ):** отношение прибыли, полученной к моменту t, к сумме инвестиций.

В рассматриваемом примере имеем:

ВДЛ: 4 месяца и 0, 4 миллиона.
ВДП: 12 месяцев и 4, 5 миллиона.
ВДР: 16 месяцев
ВДГ: 32 месяца
УВИ (год 1): 2, 2/4, 9 = 0, 45.
УВИ (год 2): 13, 0/4, 9 = 3, 10.

Данная схема удобна для наблюдения за развитием проекта и для быстрого просчета финансовых и временных последствий вносимых в проект изменений или задержек в реализации любой из фаз разработки.

10.4.4. Критерии отбора приоритетных проектов

Как проводить отбор проектов новых товаров, когда ресурсы ограничены, достоинства проектов многогранны, а связанные с ними риски весьма различны?

В рамках научной дисциплины **«теория капитальных вложений»** рассматривается множество критериев оценки инвестиций. Эти сугубо финансовые и количественные методы не принимают во внимание качественные критерии отбора, часто весьма важные для оценки привлекательности проекта. Кроме того, эти методы требуют точных исходных данных, которые не всегда легко получить на стадии оценки проекта.

На этой стадии полезным, хотя и примитивным, критерием может служить индекс отдачи инвестиций *(***payback***)*:

$$\text{Payback} = \frac{\text{Издержки на разработку и коммерциализацию}}{\text{Годовой объем продаж х валовая прибыль, \%}}.$$

Этот критерий прост и понятен; он требует лишь сведений, которые обычно доступны на стадии предварительного анализа. Заметим, что величина, обратная данному соотношению, является приближенной оценкой рентабельности проекта. При более строгом подходе нужно рассчитать приведенные денежные потоки и определить приведенную чистую стоимость и внутренний уровень отдачи инвестиций. Эти классические критерии эффективности также можно применять для сортировки проектов.

Часто бывает полезно дать ясное представление об оценках риска и качественных критериях проекта. Для этого можно построить **матрицу оценки проектов** новых товаров (рис. 10.9).



Рис. 10.9. Матрица оценки проектов новых товаров.

Проекты в этой матрице ранжируются по двум осям:

— положение по горизонтальной оси определяет **привлекательность** проекта для фирмы, оцениваемую по многопараметрическому индексу, который строится по данным оценочной сетки типа приведенной в табл. 10.5;

— положение по вертикальной оси задается **вероятностью технологического и коммерческого успеха** проекта по оценке руководства фирмы в конце фазы исследований и анализа.

В результате проекты, представленные в виде кружков с размерами, пропорциональными объему требуемых инвестиций, позиционируются по четырем квадрантам.

— В правом верхнем квадранте находятся **«жемчужины» -** проекты с высокой вероятностью успеха и весьма привлекательные для фирмы.

— В правом нижнем квадранте размещаются **«распускающиеся почки»,** или потенциальные жемчужины, - проекты, привлекательные для фирмы, но еще с малой вероятностью успеха.

— В левом верхнем квадранте расположены проекты с хорошей вероятностью успеха, т. е. с малым риском, но представляющие лишь слабый интерес для фирмы: **«тарелки с кашей».** Проекты

малопривлекательные, но все же заслуживающие рассмотрения.

— Наконец, в левом нижнем квадранте находятся **«проигранные дела»:** проекты с малой вероятностью успеха и малоинтересные для фирмы.

Анализ портфеля проектов позволяет отобрать проекты и наметить приоритетные действия, например:

— сосредоточить ресурсы на разработке и запуске проектов - «жемчужин».

— повысить конкурентоспособность проектов-«почек», углубив предварительные исследования и анализы, чтобы лучше определить концепцию;

— сократить число «тарелок с кашей», которые часто отнимают слишком много времени и ресурсов;

— исключить из портфеля проекты - «проигранные дела».

Анализ портфеля проектов - это инструмент синтеза, позволяющий не только установить приоритеты, но и ориентировать усилия по поиску новых проектов.

10.5. СТРАТЕГИЯ КАЧЕСТВА

Функция контроля качества традиционно рассматривалась как чисто защитная мера, имеющая целью лишь предотвратить дефекты изготовления и отбраковать дефектные изделия. Обычно она считалась продолжением функции «производство». Сегодня, по примеру японских фирм, управление качеством все в большей степени становится важным стратегическим оружием в конкурентной борьбе, активно применяемым для увеличения доли рынка. Поэтому стратегия качества требует, чтобы маркетинг определил ожидаемый **уровень совершенства** для каждого производимого товара.

10.5.1. Качество с точки зрения покупателя

Для покупателя качественный товар это необязательно товар высшего класса. Это просто товар, который нравится, т.е. отвечает потребностям и ожиданиям целевой группы. Качество, следовательно, можно определить, как **степень соответствия** совокупности характеристик и свойств товара совокупности потребностей и ожиданий покупателя с учетом цены, которую он готов заплатить (Groocock, 1986, p. 27).

Ясно, что сравнения по качеству имеют смысл только для товаров, служащих для удовлетворения одинаковых потребностей при одном уровне цен. Удовлетворенность покупателя есть функция степени соответствия между его ожиданиями от товара и восприятием его реальных возможностей.

Значит, именно покупатель диктует фирме требуемую степень совершенства, определяемую его собственными потребностями. Управление качеством прежде всего требует хорошего знания ожиданий и мотивации на покупку со стороны целевой группы. Качество, таким образом, -понятие относительное.

Покупатель «Москвича» не ждет от своей машины того же, что и владелец «Мерседеса»; тем не менее оба изделия могут быть качественными в той мере, в какой они соответствуют степени совершенства, ожидаемой от них с учетом их цены.

Как следствие разнообразия потребностей степень совершенства каждого товара должна задаваться для каждого сегмента. Это означает, что каждому ожидаемому уровню качества и приемлемому диапазону цен соответствует различный набор выгод. Таким образом, стратегия качества должна опираться на анализ сегментации рынка» описанный в главе 6.

10.5.2. Составляющие качества для покупателя

Мы видели, что покупатели воспринимают товар как набор свойств, способный выполнить, помимо желаемой базовой функции, другие, связанные с ней функции. Управление качеством требует разбить полное качество на составляющие, чтобы установить нормы, или стандартные требования к каждой из них.

Составляющие качества товара

Предложено учитывать восемь составляющих качества (Garvin, 1987).

- **Функциональное соответствие:** способность товара правильно выполнять базовую функцию.
- **Дополнительные функции:** диапазон возможностей товара, помимо базовой функции.
- **Соответствие:** соблюдение норм и стандартов на заявленном уровне совершенства.
- **Надежность:** отсутствие поломок или дефектов в работе в течение заданного срока.
- **Долговечность:** полезный срок службы товара или частота его использования до выхода из строя.
- **Сервис:** диапазон, скорость и эффективность услуг, обеспечиваемых до, во время и после продажи.
- **Эстетичность:** дизайн, «вид», цвет, вкус и т. п. (неизбежно субъективная составляющая).
- **Воспринимаемое качество:** репутация, имидж товара или марки.

Программа контроля качества должна состоять в установлении норм по каждой составляющей и в разработке индикаторов, позволяющих следить за соблюдением этих норм. При этом каждая составляющая представляет возможное направление дифференциации товара по отношению к конкурентам.

Составляющие качества услуги

Тот же метод может быть принят для контроля качества услуги. Данная задача намного сложнее из-за неосязаемости услуг (Lambin, 1987). Эта сложность поясняется рис. 10.10.

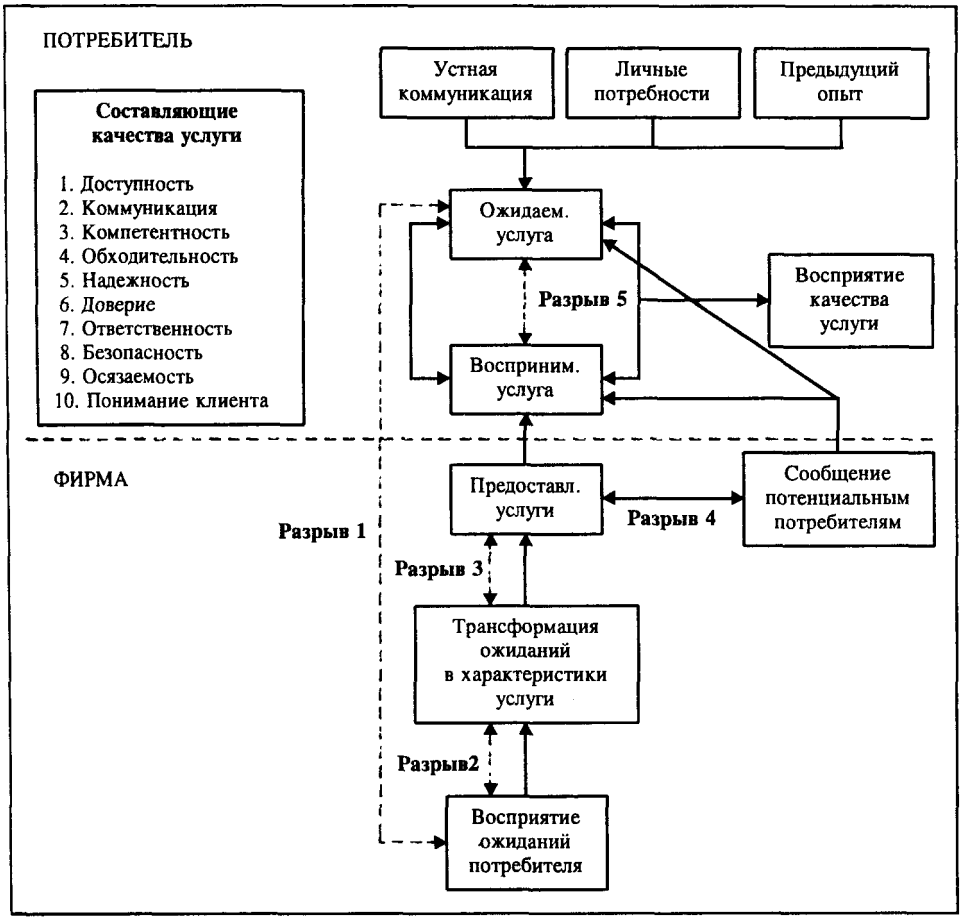


Рис. 10.10. Показатели качества услуги.

Эмпирические исследования, выполненные во Франции (Eiglier et Langeard, 1977) и в США (Zeithaml et al., 1990), позволили выявить десять факторов, которые определяют восприятие качества услуги.

— **Компетентность:** фирма обладает требуемыми навыками и знаниями, чтобы оказать услугу.
— **Надежность:** фирма работает стабильно, требуемый уровень обеспечивается всегда и всюду; принятые обязательства выполняются.
— **Отзывчивость:** сотрудники стремятся быстро, всегда и везде отвечать на запросы клиента. Система не выходит из строя при непривычных запросах.
— **Доступность:** как физическая, так и психологическая - контакт с сотрудниками фирмы должен быть легким и приятным.
— **Понимание:** фирма стремится как можно лучше понять специфичные потребности клиента и приспособиться к ним.
— **Коммуникация:** фирма информирует клиентов о предлагаемых услугах на понятном им языке, адаптированном к особенностям целевой группы.
— **Доверие:** определяется репутацией фирмы, ее честностью, гарантиями серьезного отношения к клиентам.
— **Безопасность:** клиенты защищены от риска, физического, финансового и морального.
— **Обходительность:** вежливость, уважительность, внимательность и дружелюбие персонала.
— **Осязаемость:** материальные подтверждения оказываемых услуг - помещения, персонал и т. д.

Названные десять составляющих качества в определенной мере избыточны. Фирма должна сама адаптировать их к конкретной ситуации и установить нормы качества, представляющие собой ее обязательства перед клиентами. Эти нормы должны быть измеримыми.

Когда фирма «Люфтганза» (Lufthansa) приняла лозунг: «Бизнесмены хотят достичь места назначения, а не ждать», - в переводе на язык норм это означало: «Пассажир не должен ждать свыше тридцати минут». Исходя из этого были установлены нормы на

процессы регистрации и выдачи багажа, расписание полетов и т.п. (Horovitz, 1987, p. 99).

ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ

1. Проведите морфологический анализ одного из следующих товаров: кресло для офиса, сковорода, торшер. Оцените потенциальную ценность трех основных из выявленных комбинаций в качестве идеи нового товара.
2. Вы являетесь ответственным за выпуск нового электронного устройства, позволяющего автоматически производить видеозапись путем простои индикации выбранной телевизионной программы. Подготовьте описание концепции товара, предназначенное: (а) для передачи в рекламное агентство и (б) для проведения проверки приемлемости товара на выборке женщин возрастной группы старше 40 лет, имеющих видеоаппаратуру.
3. Фирма «Агрифуд» (Agrifood) специализируется на производстве и продаже сладостей и каждый год вводит на рынок множество продуктов этого типа. Их жизненный цикл соответствует всплеску кратковременной популярности с последующими пониженными продажами на стабильном уровне в течение трех лет. Продажи первого года достигают в среднем 10000 коробок (35 пакетов в коробке). Затем в течение двух лет они падают с темпом 30% в год, а затем остаются стабильными на достигнутом уровне. В зависимости от продукта продажи первого года в 20% случаев могут быть на 20% выше или ниже среднего уровня. Рекламная поддержка составляет 10 миллионов франков в первом году и по 3 миллиона в двух последующих годах. Розничная цена 90 франков за пакет. Выпуск каждого нового продукта требует постоянных расходов порядка 3 миллионов в год. Определите точку простой безубыточности и порог рентабельности для трехлетних продаж, учитывая, что задан 10%-ный уровень отдачи капитала, составляющего 50 миллионов. Как вы будете рассчитывать риск выпуска нового продукта для этой фирмы?
4. Приведите три товара мировой новизны, выделив одну или несколько ключевых составляющих инновации, и укажите тип риска, которому подвергалась фирма-новатор.
5. Каковы, по вашему мнению, достоинства и недостатки последовательного и параллельного методов для организации, связанной с разработкой нового товара?
6. Компания «Границы» изучила различные концепции туристических поездок, исходя из трех свойств: форма активности, цена и место, - каждый из которых может иметь три уровня. Эти концепции проверялись на трех сегментах потенциальных покупателей: молодежь, семьи и пожилые люди. Совместный анализ позволил установить следующие полезности.

Свойства	Молодежь	Семьи	Пожилые
Активность:			
культура	+0, 10	-0, 20	+0, 20
спорт	+0, 30	-0, 10	-0, 20
отдых	-0, 40	+0, 30	0
Цена:			
4000 долл.	+0, 50	+0, 40	+0, 30
8000 долл.	-0, 10	-0, 10	-0, 10
10000 долл.	-0, 40	-0, 30	-0, 20
Места:			
Море	+0, 10	+0, 50	-0, 30
Горы	+0, 10	+0, 10	-0, 10
Города	-0, 20	-0, 60	+0, 40

Проанализируйте чувствительность каждого сегмента к различным свойствам. Какой вариант следует предложить каждому сегменту? Можно ли представить вариант, устраивающий все три сегмента?

ГЛАВА 11

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ ПО КАНАЛАМ СБЫТА

Для большинства рынков физическое и/или психологическое расстояние между изготовителями и конечными пользователями таково, что эффективное согласование спроса и предложения требует наличия посредников. Необходимость сбытовой сети обусловлена тем, что изготовитель неспособен принять на себя все обязанности и функции, вытекающие из требований свободного обмена в соответствии с ожиданиями потенциальных потребителей. Обращение к посредникам означает для

фирмы потерю контроля над определенными элементами процесса коммерциализации. Поэтому для фирмы выбор сбытовой сети (каналов распределения) - это стратегическое решение, которое должно быть совместимо не только с ожиданиями в целевом сегменте, но и с ее собственными целями. В этой главе мы сначала проанализируем проблемы изготовителя, который должен выбрать сбытовой канал. Последовательность этих проблем приведена на рис. 11.1. Затем мы рассмотрим стратегии позиционирования фирм розничной торговли на рынке потребительских товаров.

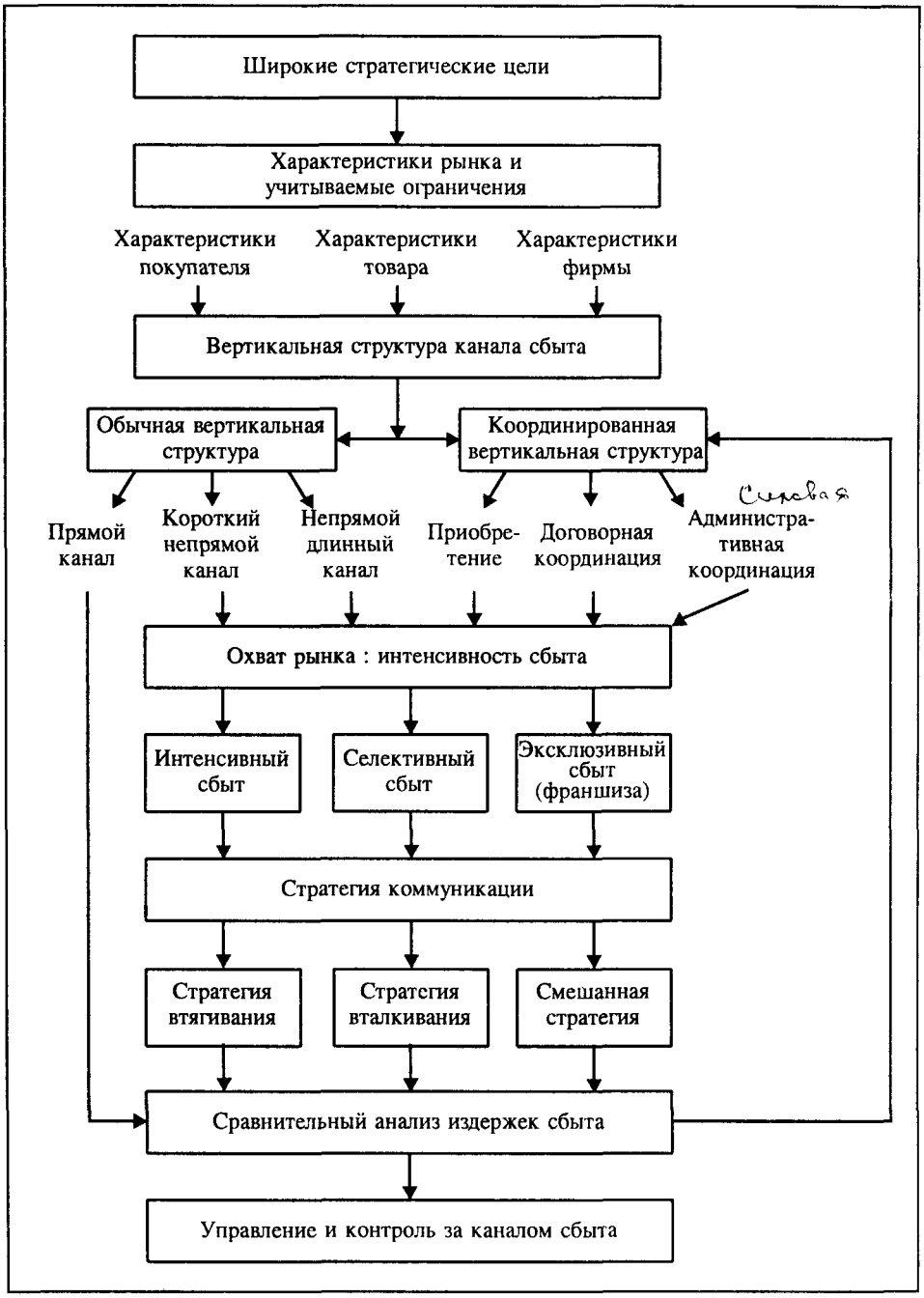


Рис. 11.1. Стратегические решения по каналам сбыта.

11.1. ЭКОНОМИЧЕСКАЯ РОЛЬ КАНАЛОВ СБЫТА

Сбытовая сеть может быть определена как структура, сформированная партнерами, участвующими в процессе конкурентного обмена, с целью предоставления товаров и услуг в распоряжение индивидуальных потребителей или индустриальных пользователей. Этими партнерами являются: изготовители, посредники и конечные пользователи-покупатели. Любой сбытовой канал выполняет определенный набор **функций,** необходимых для осуществления обмена.

11.1.1. Функции сбыта

Более конкретно, функции сбыта подразумевают выполнение шести различных видов действий:

— **транспортировку:** любые действия по перемещению товаров от места их производства к месту потребления;

— **«деление»:** любые действия по обеспечению доступности товаров в количестве и форме, соответствующим потребностям пользователей;

— **хранение:** любые действия по обеспечению доступности товаров в момент покупки или использования;

— **сортировку:** любые действия по созданию наборов специализированных и/или взаимодополняющих товаров, адаптированных к ситуациям потребления;

— **установление контакта:** любые действия, облегчающие доступ к многочисленным и удаленным группам покупателей;

— **информирование:** любые действия, повышающие знание потребностей рынка и условий конкурентного обмена.

Помимо выполнения этих базовых функций, посредники оказывают покупателям дополнительные услуги благодаря своей близости, удобному расписанию работы, быстроте поставки, обслуживанию, выдаваемым гарантиям и т. д. Таким образом, роль сбыта в экономике заключается в том, чтобы **устранить несоответствия** между состоянием благ на стадии предложения и их состоянием, требующимся на стадии спроса на блага и услуга.

11.1.2. Потоки распределения

Выполнение рассмотренных функций ведет к возникновению коммерческих потоков между участниками процесса обмена, направленных во взаимно противоположных направлениях. Всего в канале сбыта можно выделить потоки пяти различных типов.

— **Поток прав собственности:** переход прав собственности на товары от одних организации к другим.

— **Физический поток:** последовательное физическое перемещение товаров от изготовителя через посредников к конечному потребителю.

— **Поток заказов:** заказы, поступающие от покупателей и посредников и направляемые изготовителям.

— **Финансовый поток:** различные выплаты, счета, комиссионные, которые движутся от конечного пользователя к изготовителю и посредникам.

— **Поток информации:** этот поток распространяется в двух направлениях: сведения о рынке движутся в сторону изготовителя; сведения о предлагаемых товарах по инициативе изготовителя и посредников направляются в сторону рынка.

Таким образом, наличие канала сбыта подразумевает **распределение функций и потоков между участниками обмена.** Ключевой вопрос при организации сети не в том, должны ли существовать эти функции и потоки, но скорее в том, кто из участников канала будет их выполнять. Можно наблюдать большое разнообразие в распределении функций не только для разных рынков, но и в пределах одного

рынка.

11.1.3. Обоснование использования посредников

Высокий уровень затрат постоянно побуждает предприятия к поиску более совершенных методов сбыта. При этом очевидно, что функции сбыта можно передать, но их нельзя исключить. С точки зрения фирмы, передача указанных функций посредникам оправдана в той мере, в которой они благодаря своей специализации способны выполнять их более эффективно и с меньшими затратами, чем сам производитель. Привилегированное положение сбытовиков (дистрибьюторов) по отношению к производителям обусловлено пятью описанными ниже факторами.

Сокращение числа контактов

Сложность процесса обмена увеличивается с ростом его участников. Как показано на рис. 11.2, число контактов, необходимых для организации взаимодействия между всеми участниками процесса обмена, в де- (централизованной системе значительно выше, чем в централизованной. Из изображенного здесь примера видно, что если 3 изготовителя пытаются непосредственно связаться с 5 потребителями, то общее число контактов равно 15. Если же производители торгуют через оптового торговца, число необходимых контактов сокращается до 8. Следовательно, централизованная система обмена более эффективна, так как сокращает число действий, обеспечивающих согласование предложения и спроса.

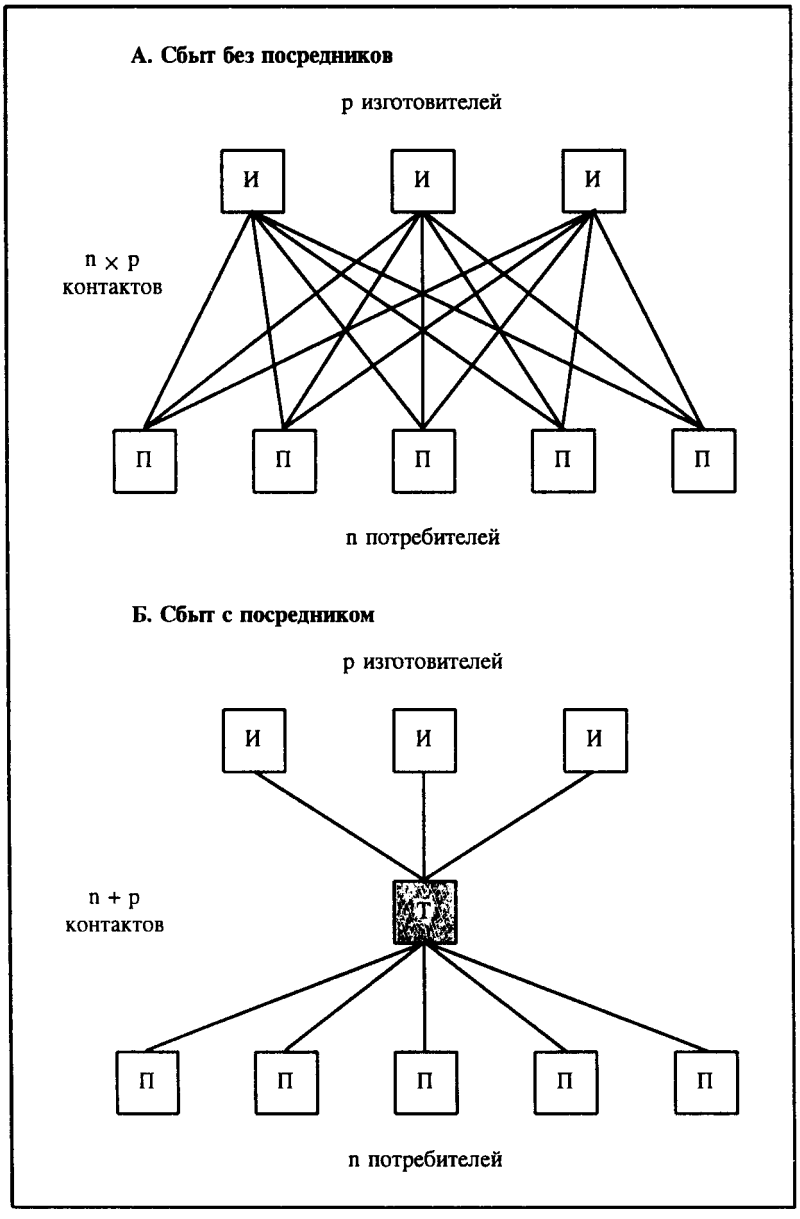


Рис. 11.2. Принцип сокращения числа контактов при централизованном обмене.

Источник: Lambin J.J. et *Peeters* R. *(1977).*

Экономия на масштабе

Группируя предложения многих изготовителей, посредник способен выполнять определенные функции в большем объеме, чем отдельный изготовитель., Например, издержки торгового представителя оптовой фирмы могут быть распределены по нескольким производителям. В результате расходы на выполнение функции продажи уменьшатся по сравнению с вариантом, когда каждый производитель должен иметь свой торговый персонал.

Уменьшение функционального несоответствия

Приобретая крупные количества товаров, обеспечивая их хранение *и* разбиение на мелкие партии, оптовые и розничные торговцы дают возможность изготовителям и потребителям иметь дело с более удобными для них масштабами поставок. В отсутствие посредников изготовитель должен был бы выпускать товары мелкими порциями, чтобы адаптироваться к объему заказов, поступающих от отдельных покупателей. Кроме того, он был бы вынужден создавать большие запасы.

Если одна организация принимает на себя два разных вида деятельности, например производство и сбыт, оптимальные масштабы для которых различны, она вынуждена осуществлять по крайней мере один из этих видов в масштабе, который больше или меньше оптимального. Последствием этого будет повышение издержек в сравнении со случаем, когда оба действия выполняются раздельно на своем оптимальном уровне.

Улучшение ассортимента

Ассортимент, предлагаемый изготовителем, в большой мере определяется требованиями технической однородности в производстве, применяемыми сырьевыми материалами, технологическими знаниями и т.п., тогда как ассортимент, интересующий покупателя, диктуется ситуацией потребления и взаимодополнительностью товаров. Обычно потребителям нужны разнообразные товары в небольших количествах, тогда как изготовители производят ограниченный набор товаров в больших объемах. Следовательно, роль посредников состоит в обеспечении разнообразия товаров, чтобы покупатели могли в одной сделке приобрести несколько товаров, сэкономив на этом свое время и необходимые усилия. Аналогичная экономия создается и для производителя. Например, фирма, специализирующаяся на инструментах определенного вида, не сможет открыть собственные магазины, если не начнет предлагать в них широкий ассортимент товаров, обычно имеющихся в магазинах этого типа. Очевидно, что торговцу легче обеспечить этот ассортимент, обратившись к нескольким изготовителям, особенно если они являются конкурентами.

Улучшение обслуживания

Как правило, посредник ближе к конечному пользователю и поэтому лучше знает его потребности, так что ему легче приспособиться к местным условиям, обеспечить лучшее послепродажное обслуживание и другие услуги.

Однако это превосходство посредников не является непоколебимым. Сбытовик сохраняет свое положение в канале лишь до тех пор, пока другие участники процесса обмена считают, что он выполняет свои функции лучше, чем это могли бы сделать они сами или какие-либо другие организации.

11.2. ВЕРТИКАЛЬНАЯ СТРУКТУРА СБЫТОВОГО КАНАЛА

Выбор структуры канала сбыта сводится к решению вопроса о распределении обязанностей между участниками процесса обмена. С точки зрения фирмы, прежде всего нужно решить, следует ли поручать кому-либо часть функций сбыта, и если да, то в каких пределах и на каких условиях.

11.2.1. Типы посредников

Существует четыре класса посредников, которые могут быть включены в канал сбыта: оптовые торговцы, розничные торговцы, агенты и коммерческие компании по обслуживанию.

Оптовые торговцы

Эти посредники обычно осуществляют продажи другим продавцам, например розничным торговцам или клиентам-организациям (гостиницам, ресторанам), а не конечным пользователям. Они закупают товары у изготовителей или импортеров, приобретая права собственности и обеспечивая их хранение и перепродажу небольшими партиями розничным торговцам, оказывая им дополнительные услуги. Находясь к клиентам ближе, чем изготовители, они способны обеспечить быстрые поставки. Врезка 11.1 посвящена оптовым торговцам в фармакологической промышленности Франции.

Обычно оптовики имеют дело с несколькими поставщиками и способны предложить взаимодополняющие товары.

- Каким образом 350 фармацевтических предприятий и 250 поставщиков сопутствующих товаров способны быстро удовлетворять потребности 22000 французских аптек, если ежедневно продается 12 миллионов предметов, связанных со здравоохранением?
- Фирмы, которые специализируются в этой области, покрыли Францию сетью складов, позволяющих быстро реагировать на спрос. Это сделано настолько хорошо, что сегодня 81% товаров, связанных со здравоохранением, распределяются через оптовиков. Оставшиеся 19% поставляются прямо в больницы (12%) или в аптеки (7%).
- Дважды в день аптекари подают свои заказы, на 95% по каналам связи, чтобы получить заказанное во второй половине дня, к моменту окончания уроков в школах или на следующее утро, до открытия магазинов. У поставщиков остается, таким образом, не более двух часов на обработку заказов.

Врезка 11.1. Оптовые торговцы в фармакологической промышленности

Источник: газета «Le Monde», 16 марта, 1993.

Независимые розничные торговцы

Розничные торговцы продают товары и услуги непосредственно конечным пользователям для удовлетворения их личных потребностей. Они приобретают права собственности на продаваемые товары, и их вознаграждение равно торговой наценке, т.е. разности между ценой, которую они платят за товар, и ценой, по которой они его перепродают. Можно разделить этих торговцев на три группы: торговцы широкого профиля, специализированные торговцы и торговцы-ремесленники (мясники, пекари).

Можно также предложить другие классификации, например по уровню обслуживания (самообслуживание или полное обслуживание) или по характеру прибыли (малая наценка/большой товарооборот или высокая наценка/малый товарооборот). Розничные торговцы, действующие по принципу **«малая наценка/большой оборот»,** как правило, конкурируют по ценам, в то время как реализующие принцип **«большая наценка/малый товарооборот»** делают упор на особый ассортимент, имидж торговой точки и услуг. Число независимых розничных торговцев в Западной Европе сильно

сократилось в связи с развитием интегрированных систем сбыта.

Интегрированное распределение

Для современной ситуации характерна тенденция к созданию мощных сбытовых систем, объединяющих функции оптовой и розничной торговли. Подобные системы могут действовать, например, в форме крупных торговых пространств (супермаркетов, гипермаркетов) или сетей магазинов. Широкое применение в крупных торговых центрах получила **система самообслуживания,** особенно в секторе продуктов питания. Она опирается на шесть правил менеджмента.

— **Ассортимент, концентрирующийся** на изделиях наибольшего спроса и тем самым обеспечивающий большой оборот.

— **Низкие закупочные цены** благодаря большой рыночной силе и высокой способности торговаться с поставщиками.

— Малая торговая наценка и **низкие цены продаж.**

— Динамичное **продвижение товаров** для обеспечения притока покупателей.

— **Экономия на масштабе** в управлении (транспорт, уход за оборудованием) и на количестве персонала за счет самообслуживания.

— **Большие сроки платежей,** что позволяет накопить значительные финансовые средства.

Именно благодаря самообслуживанию интегрированное распределение получило значительное экономическое преимущество в ущерб независимой торговле. Однако это преимущество начинает уменьшаться в связи с появлением у покупателей новых потребностей и возрожденным динамизмом независимой торговли (de Maricourt, 1988).

Агенты и брокеры

Это посредники, которые не становятся собственниками товара, но ведут коммерческие переговоры от имени принципала. Их вознаграждением является комиссия, рассчитанная из объема покупки или продажи. Агентами могут быть как физические, так и юридические лица, представляющие интересы поставщика или клиента. Примерами агентов могут служить импортно-экспортные фирмы, брокеры, представители изготовителей и дистрибьюторы товаров промышленного назначения. Последние обычно представляют несколько неконкурирующих фирм на определенной территории или в определенной стране.

Компании по обслуживанию

Эти коммерческие компании оказывают фирмам услуги в сфере сбыта, не связанные с покупкой и продажей. Для фирмы они являются субподрядчиками, способными выполнять определенные функции благодаря своей специализации и опыту. Сюда входят фирмы, обеспечивающие товародвижение (транспортировку и хранение), рекламу, исследование рынка, финансовое посредничество, страхование и т.п. Такие посредники участвуют в работе канала сбыта по мере необходимости и вознаграждаются путем комиссии или фиксированных платежей.

Итак, в процессе обмена между изготовителями и потребителями участвует множество организаций. Структура канала зависит от распределения обязанностей между его участниками.

11.2.2. Конфигурации канала сбыта

Вертикальная структура канала характеризуется числом уровней, отделяющих производителя от конечного пользователя. По этому критерию можно различать прямые и непрямые каналы. Варианты каналов сбыта приведены на рис. 11.3.

— **В прямом канале** нет посредника, приобретающего права собственности, и изготовитель продает товар непосредственно потребителю или конечному пользователю.

— **В непрямом канале** имеется один или несколько посредников. В зависимости от количества посредников между изготовителем и конечным пользователем такой канал называют «длинным» или «коротким».

С точки зрения производителя, чем длиннее канал, тем труднее его контролировать.

Фирма обычно прибегает к использованию нескольких каналов сбыта либо с целью создать конкурентную ситуацию, соперничество между торговцами, либо с целью выхода в несколько сегментов с различными покупательскими привычками.

Например, аппаратура с маркой «Филипс» продается на рынках уцененных товаров, в гипермаркетах, в крупных магазинах, в магазинах новинок, вплоть до розничных магазинов, принадлежащих самой фирме «Филипс». Корейская фирма «Самсунг Электроникс», реализуя на российском рынке свою продукцию через дистрибьюторов и быстро расширяющуюся дилерскую сеть, в то же время активно создает собственные фирменные магазины, склады и центры по обслуживанию своей продукции («Известия», 17 марта 1995 г.).

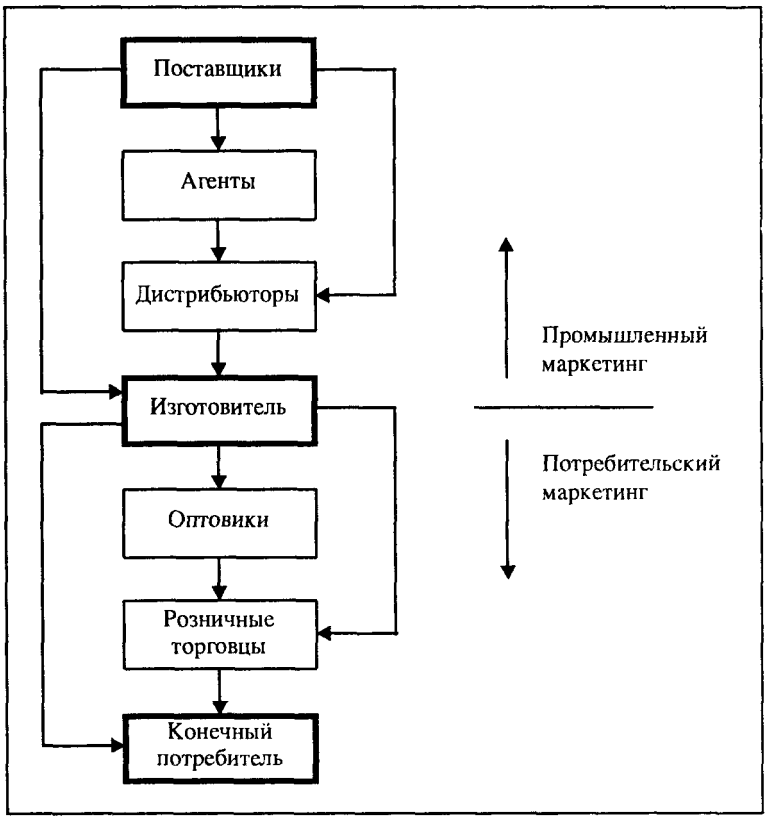


Рис. 11.3. Структуры канала сбыта.

Типы конкуренции между торговцами

Как показано на рис. 11.4, в сбытовой сети можно наблюдать различные варианты конкуренции.

— **Горизонтальная конкуренция.** Существует между посредниками одного типа, действующими на одном уровне сбытовой сети.

— **Межвидовая горизонтальная конкуренция.** Эта форма конкуренции существует между посредниками, находящимися на одном уровне сети, но различающимися по характеру действии (например, самообслуживание против полного обслуживания); она часто приводит к большим различиям по ассортименту и ценам.

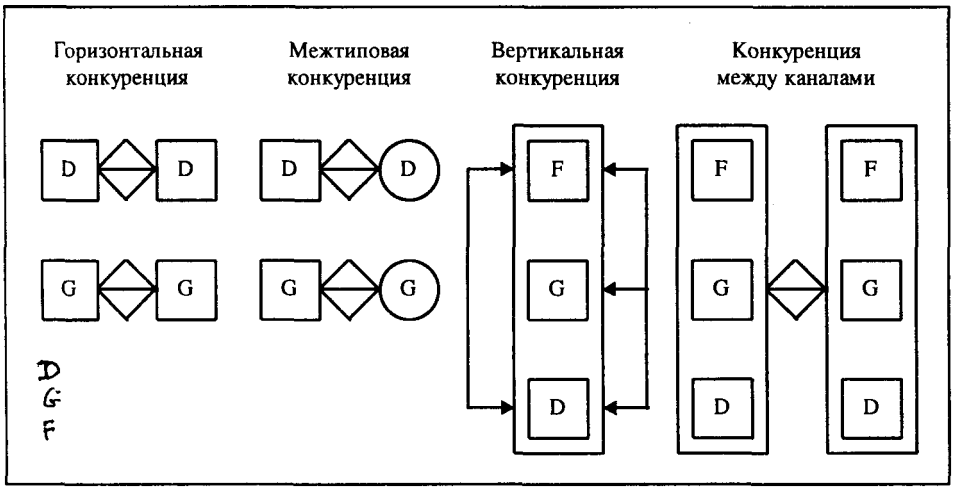


Рис. 11.4. Типы конкуренции между торговцами.

— **Вертикальная конкуренция.** Посредники, находящиеся на различных уровнях сети, выполняют функции посредника более высокого или низкого уровня. Например, розничные торговцы могут осуществлять функции оптовика, и наоборот, оптовые торговцы могут заниматься розничной продажей.

— **Конкуренция между сбытовыми каналами.** В этом случае друг другу противостоят каналы в целом. Например, традиционная сбытовая сеть конкурирует с продажей товаров по почте.

Эволюция системы сбыта, имевшая место в последние десятилетия, резко обострила конкуренцию между посредниками всех типов. Одним из проявлений этой конкуренции стало развитие вертикальных маркетинговых систем, которые будут рассмотрены далее.

11.2.3. Критерии выбора канала сбыта

Выбор конкретного канала сбыта определяется прежде всего ограничениями, накладываемыми целевым рынком, факторами поведения покупателей, а также особенностями самого товара и фирмы, например доступными ей ресурсами (см. табл. 11.1).

Таблица 11.1. Критерии выбора сбытового канала.

Учитываемые характеристики	Прямой канал	Непрямой канал		Комментарии
		короткий	длинный	
• **Характеристики покупателей**				
Многочисленные		**	***	• принцип сокращения числа контактов играет важную роль
Высокая концентрация	**	***		• низкие издержки на один контакт
Крупные покупки	***			• издержки на установление контакта быстро амортизируются
Нерегулярные покупки		**	***	• повышенные издержки при частых и малых заказах
Оперативная поставка		**	***	• наличие запасов вблизи точки продажи
...				
• **Характеристики товаров**				
Расходуемые продукты	***			• необходимость быстрой доставки
Большие объемы	***	**		• минимизация транспортных операций
Технически несложные		**	***	• низкие требования по обслуживанию
Нестандартизованные	***			• товар должен быть адаптирован к специфичным потребностям
В стадии запуска	***	**		• необходимо тщательное «слежение» за новым товаром
Высокая ценность	***			• издержки на установление контакта быстро амортизируются
...				
• **Характеристики фирмы**				
Ограниченные финансовые ресурсы		**	***	• сбытовые издержки пропорциональны объему продаж
Полный ассортимент	***	**		• фирма может предложить полное обслуживание
Желателен хороший контроль	***			• минимизация числа экранов между фирмой и ее рынком
Широкая известность		**	***	• хороший прием со стороны системы сбыта
Широкий охват		**	***	• сбыт должен быть интенсивным
...				

Характеристики рынка

Размер рынка определяется числом потенциальных покупателей. Если рынок большой, обращение к посредникам, как правило, обязательно. Если же он мал, фирме легче обойтись без посредников и самой обеспечить сбыт своих товаров. Аналогично чем больше пространственная протяженность рынка, тем с большей вероятностью будут привлечены посредники, чтобы сократить издержки на обслуживание удаленных клиентов.

Структура устойчивых покупательских привычек также влияет на структуру канала. Например, если клиенты закупают товар в малых количествах и если спрос носит сезонный характер, наиболее подходящим будет длинный канал.

Характеристики товаров

Важны также физические и технические характеристики товаров. Так, товары, не подлежащие хранению, требуют как можно более короткого канала. Тяжелые и громоздкие товары влекут большие транспортные расходы, так что фирмы стремятся свести их к минимуму, осуществляя поставки грузовиками или контейнерами в ограниченное число адресов. И в этом случае канал должен быть коротким.

Короткие каналы желательны и для товаров высокой технической сложности, требующих значительного послепродажного обслуживания и поддержки в эксплуатации. Кроме того, короткий канал облегчает фирме процесс управления нововведениями на начальной стадии их жизненного цикла, когда необходимы большие усилия по продвижению товара. Напротив, для недорогих стандартных товаров подходящим является длинный канал. В этом случае сбытовые издержки будут поделены с другими товарами, проходящими через тех же посредников.

Например, трудно представить, чтобы сбыт всей гаммы жевательной резинки, предлагающейся на российском рынке, обеспечивался фирмами-изготовителями. С учетом огромного количества точек продажи сбытовые издержки были бы неимоверными. Только разделяя эти издержки с большим числом других товаров, становится возможным удерживать цены на этот товар на уровне, доступном для широкого круга покупателей.

На выбор сбытовой сети влияет также широта товарной гаммы. Изготовитель, специализирующийся на одном товаре (теннисной ракетке), должен прибегнуть к помощи оптовиков, чтобы обеспечить свое присутствие в нужных торговых точках (магазинах спорттоваров). Если же он выпускает широкий набор товаров, которые могут продаваться в одной торговой точке, он может обратиться непосредственно к розничному торговцу. Розничный торговец вряд ли купит целый контейнер стирального порошка, но вполне может приобрести контейнер с разнообразными электротоварами.

Характеристики фирмы

Ключевыми из них являются размеры и финансовые возможности. Большие фирмы, как правило, обладают значительными финансовыми ресурсами и, кроме того, способны взять на себя многие функции сбыта, снижая тем самым степень своей зависимости от посредников. Ряд этих функций, например транспортировка и хранение, характеризуется фиксированными издержками, которые крупные фирмы легко выдерживают. Напротив, обращение к посредникам связано с издержками, пропорциональными масштабу деятельности, поскольку вознаграждение посредники получают в форме комиссионных, зависящих от реального объема продаж. Вот почему к услугам посредников более охотно прибегают малые фирмы. В некоторых случаях вся продукция фирмы продается под торговой

маркой крупного торговца. Главное неудобство такой ситуации в том, что она означает полную зависимость производителя от единственного клиента.

Нужно учитывать и другие обстоятельства. Например, веской причиной обращения к услугам посредника может стать недостаток знаний в области маркетинга. Подобная ситуация часто имеет место, когда фирма проникает на новый для нее рынок, например на зарубежный. Выбор прямого канала может быть связан просто со стремлением лучше контролировать сбыт, даже если издержки и будут выше, чем в случае непрямого канала.

В секторе потребительских товаров каналы сбыта обычно являются длинными, с участием нескольких посредников: оптовых и розничных торговцев. На промышленных рынках, напротив, каналы являются более короткими, особенно если число потенциальных покупателей ограничено.

11.2.4. Вертикальные маркетинговые системы

В зависимости от **характера взаимодействия** с посредниками можно выделить два типа вертикальной организации непрямых сбытовых каналов: традиционный и координированный.

— **В традиционной вертикальной структуре** каждый уровень сбытового канала действует независимо от других и стремится максимизировать собственную прибыль, не заботясь об эффективности канала в целом.

— **В координированной вертикальной структуре** участники процесса обмена полностью или частично координируют свои функции, чтобы реализовать экономию на операциях и усилить свое влияние на рынок и способность торговаться. Один из участников берет на себя инициативу по координации. Это может быть как изготовитель, так и оптовый или розничный торговец.

Различают несколько форм вертикальной координации в сбытовом канале: интегрированные, контролируемые и договорные системы.

Интегрированные вертикальные маркетинговые системы

В интегрированной системе последовательные стадии производства и сбыта контролируются единственным владельцем. Инициатива интеграции может исходить как от производителя, так и от дистрибьютора. Такие фирмы, как «Батя» на рынке обуви и «Родье» (Rodier) на рынке одежды, владеют и непосредственно управляют своими магазинами, присутствуя также и в других каналах распределения. Когда же инициативой владеет торговая фирма, имеет место «обратная» интеграция. Примерами могут служить фирмы «Сирс» (Sears) в США или «Маркс и Спенсер» (Marks & Spencer) в Великобритании, которые являются совладельцами многих своих поставщиков.

Договорные вертикальные маркетинговые системы

В такой вертикальной структуре независимые фирмы на различных уровнях канала координируют свои программы действий в рамках договоров, которые детально определяют права и обязанности участников. Можно выделить три типа подобных систем: добровольные цепи под эгидой оптового торговца, кооперативы розничных торговцев, франшизные системы. Наибольшее распространение получают франшизные системы. Они будут рассмотрены в следующем разделе.

Контролируемые вертикальные маркетинговые системы

Бесконтрактная форма кооперации может быть обеспечена между изготовителем и взаимодействующей с ним сбытовой сетью благодаря высокой репутации его торговой марки или силе его коммерческой организации. Хорошими примерами являются фирмы типа «л'Ореаль» (l'Oreal) или «Проктер энд Гэмбл», которым удалось добиться такой кооперации.

Вертикальные координированные системы сбыта за последние двадцать лет вышли на ведущее место. Их можно рассматривать как одно из проявлений **вертикальной конкуренции,** сталкивающей различные сбытовые системы на одном рынке товара. Задача состоит в том, чтобы дать отдельному уровню в канале возможность противостоять рыночной силе другого, выше- или нижележащего уровня. Эта задача решается принятием совокупности норм функционирования и взаимодействия между производителями, оптовыми и розничными торговцами, что позволяет им коллективно получить результаты лучшие, чем поодиночке. Другими словами, вертикальные системы позволяют устранить конфликты, существующие в традиционных структурах, и улучшить показатели системы сбыта в целом.

11.3. СТРАТЕГИИ ОХВАТА РЫНКА

При выборе непрямого канала сбыта возникает вопрос, сколько требуется посредников, чтобы обеспечить уровень охвата рынка, который необходим для решения задачи проникновения на рынок. Могут рассматриваться различные стратегии охвата рынка.

— Фирма «Голливуд» (Hollywood предлагает свою жевательную резинку, где только можно: во всех продовольственных магазинах, в табачных лавках, в магазинах канцтоваров, в торговых автоматах, в аптеках.

— Фирма «Пьер Карден» (Pierre Cardin) распространяет свои предметы одежды в тщательно отобранных специализированных магазинах и старается быть представленной лучшими из них.

— Фирма ВиЭйДжи (VAG) сбывает свои автомашины через эксклюзивных дилеров; каждый такой дилер имеет свой регион, в котором никакой другой дилер не имеет права предлагать марку ВиЭйДжи.

«Голливуд» реализует **интенсивную** сбытовую стратегию, «Карден» **избирательную,** а ВиЭйДжи **- эксклюзивную.** Выбор стратегии для определенного товара зависит от свойств самого товара, от целей, преследуемых фирмой, и от конкурентной ситуации.

11.3.1. Типология потребительских товаров

На потребительских рынках выбор между стратегиями охвата рынка в значительной мере определяется устойчивыми навыками покупателей в соответствии с типом товара. Обычно проводят разграничение между товарами повседневного спроса, товарами предварительного выбора, товарами особого спроса и товарами пассивного спроса.

Товары повседневного спроса

Это потребительские товары, которые приобретаются часто, малыми порциями и с минимумом усилий при покупке. Поведение в момент покупки привычное. В этой товарной категории можно выделить три группы: предметы первой необходимости, товары импульсной покупки и товары для экстренных случаев.

— **Предметы первой необходимости** - это часто приобретаемые товары (напитки, лампочки, молоко). Рутинный процесс покупки облегчается приверженностью марке или торговой точке. Решение о покупке должно быть предрешено, например, благодаря повторяющейся рекламе.

— **Товары импульсной покупки** покупаются без раздумья (жевательная резинка, чипсы, лакомства). Такие товары должны иметься во всех легкодоступных местах (у кассовых аппаратов, в торговых автоматах). Для них важна привлекательная упаковка и выкладка.

— **Товары для экстренных случаев** приобретаются, когда в них неожиданно ощущается необходимость: зонт во время дождя, аспирин. В отношении этих товаров у фирмы нет возможности выбора стратегии. Они требуют максимального охвата рынка, так как если покупатель не найдет товар в нужный момент и в нужном месте, он наверняка купит другую марку и возможность продажи будет потеряна.

Товары предварительного выбора

Это товары среднего уровня воспринимаемого риска. Потребитель сравнивает знакомые ему марки по различным критериям, например по степени адаптированности к его задаче, стилю, цене, качеству. Как показано в главе 4, поведение покупателя соответствует принципу ограниченной рациональности и не является привычным. В отношении товаров такого типа потребитель готов затратить свое время на оценку различных предложений, имеющихся на рынке. Это относится к мебели, одежде, аудио- и видеоаппаратуре, т. е. к дорогим товарам с низкой частотой покупки. Обычно, прежде чем сделать покупку, потребители посещают несколько торговых точек, причем большое влияние на них своими консультациями и советами могут оказать продавцы. Для таких товаров большой охват рынка необязателен и, с учетом роли продавца, предпочтительнее избирательный сбыт.

Товары особого спроса

Это товары с уникальными свойствами, и чтобы найти и приобрести их, потребитель готов потратить массу усилий. Сюда относятся прежде всего специальные марки товаров класса люкс: некоторые модели автомобилей, лучшие сорта обуви, экзотические кушанья, изделия высокой моды. Применительно к таким товарам покупатель не прибегает к сравнению марок. Точно зная, чего он хочет, он активно ищет торговую точку, где предлагается желаемая марка. Главную роль здесь играет приверженность покупателя одному или нескольким заметным свойствам товара или марки. Изготовитель подобного товара может ограничиться избирательным или эксклюзивным сбытом. Необязательна даже высокая доступность торговых точек при условии, что покупатели знают, где они расположены.

Товары пассивного спроса

Это товары, о которых потребитель не знает или знает, не имея спонтанного желания купить их.

Примеры: сложные регуляторы температуры или чистоты воздуха, страховые полисы, энциклопедии и т.п. Продажа этих товаров требует больших усилий. Здесь необходимы либо помощь посредников в рамках избирательного сбыта, либо прямая маркетинговая система.

При выборе стратегии охвата рынка учитываются и другие соображения. В общем случае избирательные и эксклюзивные сбытовые системы требуют большего сотрудничества со стороны торговцев, сокращения сбытовых издержек производителя и более полного контроля над операциями продажи. Фирме необходимо сохранять равновесие между достоинствами и недостатками каждого варианта системы сбыта.

11.3.2. Интенсивный сбыт

При интенсивном сбыте фирма ищет максимально возможное число торговых точек и складов, чтобы обеспечить максимальный охват рынка и большой объем продаж. Эта стратегия охвата подходит для товаров повседневного спроса, сырьевых товаров и нетрудоемких услуг. Достоинство активного сбыта - наибольшая доступность товара и высокая доля рынка благодаря широкой демонстрации товара.

Рост объема продаж, достигаемый благодаря высокому уровню охвата рынка, имеет тем не менее и недостатки, которыми не стоит пренебрегать.

— Объемы продаж по различным каналам далеко не одинаковы, хотя издержки на контакт с любым посредником одни и те же. Таким образом, возрастание **сбытовых издержек** может снизить рентабельность системы в целом.

— Когда товар распределяется по большому числу разнообразных торговых точек, фирма рискует **утратить контроль** над маркетинговой стратегией: установлением скидок, качеством обслуживания, организацией сотрудничества дистрибьюторов.

— По этой причине интенсивный сбыт часто несовместим с поддержанием **имиджа марки** и с точным позиционированием на рынке.

Названные трудности побуждают фирмы смещаться в сторону более избирательных систем сбыта после того, как цели ознакомления потребителей с маркой будут достигнуты.

11.3.3. Избирательный сбыт

В избирательной системе сбыта изготовитель использует не всех посредников, которых он мог бы привлечь. Такая сбытовая стратегия предпочтительна для товаров предварительного выбора, когда покупатель производит сравнение цен и свойств товаров.

К избирательному сбыту может также привести **отказ большой** группы торговцев включить товар в свой ассортимент. В случае осознанного стремления к избирательности изготовитель должен выбрать своих посредников. Обычно применяется несколько критериев.

— **Размер торговой фирмы,** оцениваемый объемом продаж, - самый распространенный критерий. На большинстве рынков основная масса выручки приходится на небольшое число торговцев (закон концентрации). На рынке пищевых продуктов уровень концентрации особо высок в Швеции, Великобритании и Бельгии, где 5 ведущих дистрибьюторов реализуют соответственно 82, 53 и 52% всех сделок с основными продуктами питания (Nielsen Company, 1990). В таких условиях иметь дело со всеми дистрибьюторами очень дорого и малоэффективно.

— **Качество услуг -** еще один важный критерий. Посредникам платят за выполнение определенных функций, которые одними из них выполняются более эффективно, чем другими.

— **Техническая компетентность** и оснащенность сбытовика - третий основной критерий, особенно для сложных товаров, когда важную роль играет послепродажное обслуживание.

Выбирая избирательную систему сбыта, изготовитель сознательно ограничивает доступность товара, чтобы снизить издержки распределения и добиться от посредников более эффективного сотрудничества. Это сотрудничество может принимать различные формы:

— участие в расходах на рекламу и продвижение товара;

— допуск в сбытовую сеть новых товаров или товаров, которые трудно продать;

— поддержание значительных товарных запасов;

— информирование изготовителя;

— предоставление потребителям дополнительных услуг.

Главная опасность избирательной системы - неспособность достичь нужного уровня охвата рынка.

Производитель должен следить за тем, чтобы конечный пользователь мог легко найти продавцов, иначе низкая доступность приведет к большим потерям потенциальных продаж. Иногда определенная избирательность сбыта является вынужденной.

— Розничный торговец не примет новый товар, еще не пользующийся успехом, если ему не будут даны гарантии избирательности, т.е. эксклюзивности.

— Если ассортимент, передаваемый дистрибьютору, широк в связи с тем, что потребитель должен иметь богатый выбор, то без предоставления избирательности ожидаемая выручка может быть слишком мала для мотивации посредника.

— Если требуется долгое обучение дистрибьюторов послепродажному обслуживанию, избирательность необходима для ограничения затрат.

Отдавая предпочтение избирательной системе сбыта, фирма должна понимать, что это решение влечет выбор короткого непрямого канала и самостоятельное выполнение функций оптовика. Маловероятно, чтобы оптовики добровольно пошли на ограничение своей деятельности в угоду стратегическим интересам производителя.

11.3.4. Эксклюзивное распределение и франшиза

Эксклюзивная сбытовая система - это крайний случай избирательного сбыта. Только один торговец получает право продавать данную марку на определенной территории. Обычно он обязуется не продавать конкурирующие марки той же товарной категории. Стратегия эксклюзивного охвата полезна, когда изготовитель хочет дифференцировать свой товар, проводя политику высокого качества, престижности или хорошего обслуживания. Тесное взаимодействие между изготовителем и торговцем облегчает осуществление этой политики. Преимущества и недостатки этой системы те же, что и при избирательном сбыте, но более резко выражены. Особой формой эксклюзивного сбыта является франшиза.

Франшиза[3] - это вертикальная договорная маркетинговая система для сбыта потребительских товаров и услуг[4]. Она предусматривает долгосрочные договорные отношения, по которым одна фирма, называемая **франшизером,** предоставляет другой фирме право на ведение определенного бизнеса на ограниченной территории при соблюдении установленных правил и под определенной маркой. Покупатель франшизы уплачивает франшизеру некоторую начальную сумму плюс отчисления от продаж, получая взамен право на использование коммерческой марки плюс постоянную поддержку и передачу опыта.

Типы франшиз

Существует четыре типа франшиз.

— Франшиза, связывающая **изготовителя и розничного торговца.** Примеры: автомобильные дилеры и станции обслуживания. Купившие франшизу: фирма «Сингер» (Singer) в США, фирма «Ив Роше» во Франции.

— Франшиза между **изготовителем и оптовиком.** Можно назвать фирмы «Кока-Кола» и «Севен-Ап» (Seven-Up). продающие, согласно франшизе, свои концентраты оптовикам, которые производят смешивание. розлив в бутылки и продажу розничным торговцам.

— Франшиза между **оптовиком и розничным торговцем.** Примерами могут служить аптеки «Рексолл» (Rexall), магазины «Христианссенс» (Christianssens) в секторе игрушек, «Юник» (Unic) и «Диско» (Disco) в пищевом секторе.

---

[3] От французского *«franchise».*

[4] В литературе по маркетингу на русском языке используется также термин « фрэнчайзинг» (от английского *«franchising.*

— Франшиза между **фирмой по обслуживанию и дистрибьютором.** Примеры: фирмы «Эйвис», «Хертц» (Hertz), « МакДональс», «Холидэй Инн» (Holiday Inn).

Характеристики хорошей франшизы

Прежде всего это должен быть **доказанный успех бизнеса,** который может быть воспроизведен покупателем на своей территории. Согласно Солленэйву (Sallenave, 1979, p. 11), другие важные признаки успешной франшизы следующие.

- Она направлена на сбыт товара или услуги высокого качества.
- Относится к товару или услуге, спрос на которые универсален или по крайней мере не ограничен только территорией франшизера.
- Предусматривает быструю передачу ноу-хау и обучение покупателя методам ведения бизнеса, специфичным для данной франшизы. Четко определяет объем постоянной поддержки со стороны франшизера.
- Устанавливает длительные отношения между франшизером и покупателем, направленные на совершенствование метода ведения бизнеса, обмен нововведениями, идеями новых товаров и услуг и т. д. Вовлекает покупателя франшизы в процесс ее развития и выбора ее перспективной ориентации.
- Франшиза создает интегральную систему сбыта, контролируемую франшизером, которая представляет собой интересную альтернативу обычным или контролируемым вертикальным структурам. Владельцы магазинов, приобретающие франшизу, сами осуществляют необходимые инвестиции.

Преимущества для франшизера

- У франшизера могут быть следующие **доводы в пользу** франшизы.
- Получить доступ к источнику капитала без потери или ослабления контроля над маркетинговой системой.
- Избежать постоянных накладных расходов, обычно присущих системе сбыта через собственные магазины.
- Сотрудничать с независимыми бизнесменами, которые сильнее мотивированы на успех дела, чем наемные работники.
- Сотрудничать с местными жителями, хорошо интегрированными в среду на определенной территории.
- Создать новый источник дохода, основанный на коммерческом ноу-хау.
- Добиться быстрого расширения продаж, используя начальный успех для создания эффекта «снежного кома».
- Реализовать экономию на масштабе благодаря развитию франшизной системы.

Наиболее быстрыми темпами развиваются франшизы в сферах профессиональных услуг, быстрого питания, аренды автомобилей, обслуживания офисов (Shangavi, 1991). В целом за последние десять лет масштабы использования франшизных систем значительно возросли, и они имеются практически во всех сферах бизнеса. Некоторые сведения об их числе в ряде европейских стран приведены в табл. 11.2.

Таблица 11.2. Количество франшиз в странах ЕС.

Источник: Shangavi N. (1991).

Страна	Число франшизеров	Число франшиз
Бельгия	82	4 100
Дания	10	30
Франция	700	30300
Италия	210	12500

Нидерланды	255	8 800
Испания	100	9000
Великобритания	295	16600
Западная Германия	190	9 100

Преимущества для покупателя франшизы

Мотивация покупателя - в том, чтобы воспользоваться опытом, известностью и гарантиями, связанными с имиджем марки франшизера. Начальные услуги, оказываемые франшизером, обычно предусматривают: исследование рынка, анализ расположения торговой точки, поддержку при переговорах об аренде помещения, советы по интерьеру, подготовку персонала, модели бухгалтерского учета и финансового анализа. Текущие услуги включают: наблюдение за ведением дел, рекламные материалы, переподготовку менеджеров и персонала, контроль качества, рекламу в масштабах страны, централизованное снабжение, маркетинговую информацию, аудит, коллективное страхование (МсОшге, 1971).

Дополнительные преимущества для покупателя следующие.

- Возможность начать дело с малым начальным капиталом.
- Снижение риска и неопределенности, поскольку успех проекта уже доказан.
- Возможность создания собственного дела с одновременным вхождением в крупную организацию.
- Повышение рыночной силы по отношению к поставщикам в связи с созданием сети.

11.4. КОММУНИКАЦИОННЫЕ СТРАТЕГИИ В КАНАЛЕ СБЫТА

Сотрудничество посредников - ключевой фактор успешной реализации маркетинговой стратегии фирмы. Чтобы его добиться, фирма может выбрать коммуникационную стратегию вталкивания или втягивания, а также комбинированную коммуникационную стратегию.

11.4.1. Стратегии вталкивания

Согласно **стратегии вталкивания,** основные маркетинговые усилия обращены на посредников, чтобы побудить их принять марки фирмы в свой ассортимент, создать необходимые запасы, выделить ее товарам хорошее место в торговом зале и побуждать покупателей к закупкам товаров фирмы. Цель: .добиться **добровольного сотрудничества с посредником.** предложив ему привлекательные условия и продвигая свой товар любым доступным способом. Стратегия вталкивания подразумевает гармоничные отношения с посредниками, и главную роль здесь играют торговые представители изготовителя. В табл. 11.3 перечислены главные средства, которыми может воспользоваться фирма, чтобы побудить посредников к добровольному сотрудничеству.

Таблица 11.3. Основные способы мотивирования посредника.

Источник: Boyd H.W. and Walker O.C. (1990).

Задачи	Примеры возможных стимулов
• *Рост продаж и поддержание уровня запасов*	Высокие торговые наценки, территориальная эксклюзивность, оптовые скидки, бесплатные поставки, программы «заполнения полок».
• *Интенсификация работы торгового персонала*	Обучение, материалы о товаре, материальное стимулирование, конкурсы по продажам
• *Рост локальной активности по продвижению товаров* — Локальная реклама	Сотрудничество в области рекламы, выделение средств на рекламу, рекламные материалы (фильмы, печатные тексты) для рекламы от имени торговцев.
— Расширение пространства, предоставляемого магазинами	Скидки, привязанные к предоставленному пространству
— Продвижение товаров магазинами	Средства демонстрации товаров, показательные продажи, бесплатные раздачи.
• *Улучшение обслуживания клиентов*	Программы обучения сервис-персонала, учебные материалы, повышенные наценки на заменяемые части, оплата расходов по гарантийному обслуживанию.

Стратегия вталкивания необходима для обеспечения взаимодействия с теми сбытовиками, без которых фирма не может получить доступ к рынку. Чем выше их способность торговаться. тем меньше выбора у фирмы. На рынках с концентрированным распределением именно посредники определяют условия сотрудничества. Риск коммуникационной стратегии, ориентированной исключительно на посредников, состоит в том, что она ставит фирму в зависимость перед ними при отсутствии реального контроля над системой сбыта.

Обойтись без посредников может только фирма, выбравшая прямой канал сбыта. Но тогда она должна взять на себя все множество сбытовых функций, что повлечет повышение издержек. Недавние достижения коммуникационных технологий открывают, однако, новые возможности для прямого, или интерактивного, маркетинга, который будет рассмотрен в заключительном разделе этой главы.

11.4.2. Стратегии втягивания

Эти стратегии концентрируют все коммуникационные усилия на конечном спросе, т. е. на конечном пользователе или потребителе, минуя посредников. Цель: создать на уровне конечного спроса благоприятное отношение к товару или марке с тем. чтобы в идеале сам конечный пользователь требовал эту марку от посредника и тем самым побуждал его к торговле этой маркой. В противоположность стратегии вталкивания фирма стремится **создать вынужденное сотрудничество** со стороны посредников. Потребители играют роль своеобразного насоса: марка втягивается в сбытовой канал благодаря конечному спросу.

Для создания давления со стороны конечного спроса стратегии втягивания требуют значительных финансовых средств на рекламу, распределенную по длительному периоду времени. Обычно в этом случае используются средства массовой информации и политика торговой марки. Применяются также бесплатные раздачи товаров, купоны, дающие купившим право на возврат части денег, выставки, коммерческие ярмарки, прямая реклама. Обычно эти стратегии обходятся дороже, чем стратегии вталкивания. При этом издержки фиксированы, тогда как для стратегий вталкивания они в основном пропорциональны объему продаж, т.е. переносятся легче малыми фирмами, Ценность стратегии втягивания для фирмы состоит в том, что ее успех нейтрализует возможность давления со стороны торговцев и обеспечивает их широкомасштабное сотрудничество.

Компания «Проктер энд Гэмбл» широко пользуется стратегией втягивания для своих новых товаров. Однако рекламная кампания, направленная на потребителей, начинается обычно только тогда, когда товар полностью распределен между розничными торговцами. Этот результат достигается благодаря тому, что представители «Проктер энд Гэмбл» могут предъявить торговцам планы намеченной рекламной кампании. Учитывая репутацию фирмы, торговцы легко идут на сотрудничество с ней.

Фактически стратегию втягивания можно рассматривать как долгосрочные инвестиции. Вместо того чтобы ориентировать усилия по продвижению товаров на сбытовую сеть с неизбежным риском повышения цен, фирма стремится создать имидж марки и приобрести **капитал известности,** что со временем обеспечит лучшие гарантии взаимодействия с посредниками.

На практике обе эти коммуникационные стратегии дополняют друг друга и большинство фирм применяет **смешанные стратегии,** распределяя свои усилия по коммуникации и продвижению товаров между конечным спросом и системой сбыта. В главе 13 будет, однако, показано, что рост расходов на торговый персонал и повышение селективности информационных средств, позволяющее постоянно снижать стоимость одного контакта через рекламу, создают предпосылки для того, чтобы предпочесть стратегию втягивания.

11.5. АНАЛИЗ СБЫТОВЫХ ИЗДЕРЖЕК

Расходы, связанные со сбытом, измеряются торговой наценкой, или разностью между ценой продажи конечному пользователю (потребителю) и ценой, уплаченной изготовителю первым покупателем. Торговая наценка ассоциируется с понятием **стоимости, добавленной сбытом.** Для непрямого канала, включающего несколько посредников, торговая наценка равна сумме наценок последовательных посредников. Наценка конкретного дистрибьютора - это разность между ценами, по которым он продает и покупает. Если имеется только один посредник, оба определения наценки совпадают.

11.5.1. Торговые наценки

Торговая наценка обычно выражается в процентах либо относительно цены продажи потребителю (цены для общества), либо относительно цены покупки торговцем. Поэтому говорят о **наценках «от внешней цены» и «от внутренней цены».** Наценки первого типа могут называться также «надбавками» и «скидками». Различные подходы к расчету наценки иллюстрируются врезкой 11.2.

- **Наценка дистрибьютора (MD):**

Наценка дистрибьютора = Цена продаж - Цена покупки

$$MD = P - C .$$

- **Наценка дистрибьютора в процентах:**

«от внешней цены» $\qquad$ **«от внутренней цены»**

$$MD^{*} = \frac{P - C}{P}, \qquad MD^{o} = \frac{P - C}{C} .$$

- **Правила эквивалентности:**

$$MD^{*} = \frac{MD^{o}}{1 + MD^{o}}, \qquad MD^{o} = \frac{MD^{*}}{1 - MD^{*}} .$$

Врезка 11.2. Расчет торговых наценок.

Если розничный торговец приобретает товар по 100 тыс. руб. и продает по 200 тыс. руб., его надбавка достигает 100 тыс. руб. Сколько процентов это составит? Относительно цены продаж:

$$(100 / 200) \times 100 = 50\% .$$

Относительно цены покупки:

$$(100 / 100) \times 100 = 100\% .$$

Обычно торговые наценки измеряются относительно цены продаж, но практика меняется от сектора к сектору и даже от фирмы к фирме.

Размер наценки зависит от положения посредника в сбытовой сети и от причитающегося ему вознаграждения за выполняемую сбытовую функцию (функции). Как показано на врезке 11.3, в некоторых случаях посредник пользуется сразу несколькими наценками.

- Обычно торговые наценки доводятся до сбытовика в форме цепочки процентов, длина которой зависит от выполняемых им функций.
- Для крупного сбытовика она может, например, иметь вид: «30, 10, 5 и 2/10, полные 30».

Первые три числа - это последовательные скидки с тарифной цены (наценки):

- 30%: наценка за выполнение функций розничного торговца;
- 10%: компенсация выполнения функций оптовика;

- 5%: поощрительная скидка за рекламу в местной печати;
- 2/10: 2% поощрительная скидка за оплату в течение 10 дней;
- полные 30: предельный срок оплаты (в днях).

Врезка 11.3. Пример структуры цены дистрибьютора. *Источник: Monroe K. B. (1979).*

Задача изготовителя установить тарифную (т. е. рекомендуемую конечную) цену становится тем сложнее, чем больше посредников появляется между ним и конечным покупателем.

11.5.2. Сравнение сбытовых издержек

Итак, торговая наценка - это плата за те функции сбыта, которые принимают на себя посредники. В той степени, в которой изготовитель принимает на себя определенные функции, он должен обеспечить и их финансирование. В табл. 11.4 проведено сравнение издержек двух непрямых каналов, в одном из которых имеются оптовики, а во втором существует прямой контакт с розничной сетью.

Таблица 11.4. Сравнение расходов для двух каналов сбыта.

Источник.: Brown M.P. et al. (1968), адаптированный пример » Masland C.H. and Sons

Функции, выполняемые торговцем	Непрямой длинный канал		Непрямой короткий канал	
	Издержки	Комментарии	Издержки	Комментарии
Транспорт		• И → О: → если отвечает И - дороже • О → РТ: → если отвечает О — дешевле	—	• И → склады: → если отвечает И - дешевле → если отвечает О - дороже
Ассортимент	Покрываются оптовой скидкой 16% от О.П. И	• если отвечают О и РТ: ассортимент более полный	—	• если отвечает О: → риск неполноты ассортимента
Хранение		• склады: отвечает О • запасы: отвечает О • клиенты: отвечает О	$750000 2,5% О.П. 1,25% О.П.	• 7 складов (меньше) • 4 оборота в год • платеж в течение 45 дней
Контакты		• отвечает О, → риск инерции	$500000	• 25 продавцов по $20000, → большая динамичность →(стратегия вталкивания)
Информация	2,5% О.П.	• стратегия вталкивания по отношению к О и РТ	1,5% О.П.	• стратегия втягивания
Управление продажами	$30000	• в основном отвечает О, → персонал ограничен	$200000	• в основном отвечает И, многочисленный персонал
Полные издержки	$30000 + 0,185(О.П.)	• Издержки в основном пропорциональны продажам	$1450000 + 0,0525(О.П.)	• высокая доля постоянных расходов
Обозначения: И - изготовитель; О - оптовик; О.П. - объем продаж; РТ - розничный торговец.				

В непрямом длинном канале большинство физических действий по сбыту выполняются оптовыми торговцами и издержки, примерно пропорциональные объему продаж производителя, компенсируются торговой наценкой. Изготовителю достаточно иметь коммерческую службу, связанную только с оптовиками. Постоянные издержки изготовителя при этом малы. Однако, как уже говорилось, в этом случае фирма лишь в слабой степени контролирует продажи. Чтобы скомпенсировать этот недостаток и стимулировать спрос на уровне розничных торговцев, фирма может создать собственную торговую организацию и прибегнуть к рекламе для повышения известности марки и интереса к ней на уровне конечных покупателей.

Переходя к **непрямому короткому каналу,** видим, что основную часть расходов составляют постоянные издержки. Это означает, что изготовитель должен сам обеспечить функции хранения и доставки, т. е. ему нужны собственная сеть складов и более мощная служба сбыта. Расходы, связанные с управлением запасами и ведением счетов, также несет сам изготовитель. Он же выполняет контактные и информационные функции.

Приняв стратегию избирательного сбыта, фирма должна хотя бы раз в месяц контактировать с 2500 розничными торговцами. Торговый представитель совершает в среднем 4, 8 визитов в день и работает 250 дней в году. Значит, для решения поставленной задачи по охвату рынка фирме нужны не менее 25 представителей.

На рис. 11.5 приводятся два уравнения для издержек. Видно, что для некоторого объема продаж или

сбытовых издержек расходы в обоих каналах равны. Если перспективы продаж в обоих случаях одинаковы, то длинный канал предпочтительнее для уровней продаж ниже точки пересечения кривых; для больших продаж картина обратная. Этот анализ подтверждает обычное положение: малые фирмы предпочитают более длинные каналы, так как их продажи недостаточны для уровня инвестиций, требующегося в коротком канале.

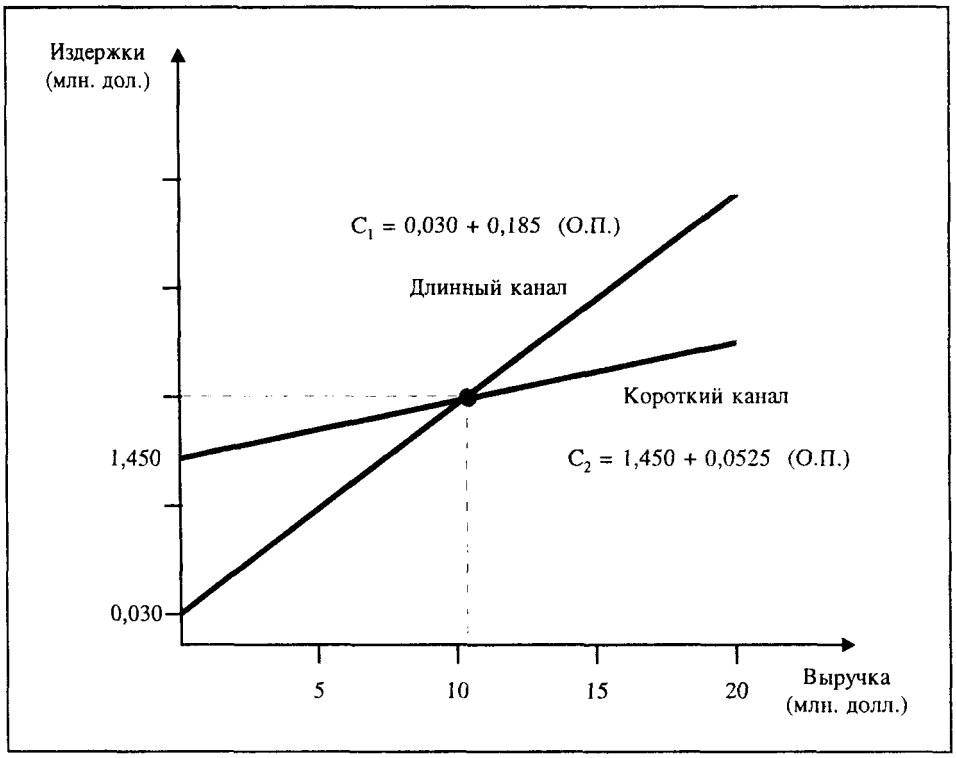


Рис. 11.5. Сравнение функций издержек для двух каналов сбыта.

В общем случае перспективы продаж для различных каналов не одинаковы. Уровень рентабельности (R) для каждого канала рассчитывается следующим образом:

$$R = \frac{\text{Выручка - Сбытовые издержки}}{\text{Сбытовые издержки}}.$$

Количественная оценка отношения R, учитывающая совокупность издержек для каждого канала, должна интерпретироваться в свете качественных факторов, рассмотренных выше.

11.6. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МАРКЕТИНГ ТОРГОВОЙ ФИРМЫ

В 90-х годах произошло важное событие: **открытие стратегического маркетинга** торговыми фирмами. До этого фирмы розничной торговли ограничивали свою экономическую роль функциями **посредника между производителями и потребителями.** Как показано в разделе 11.1, их вклад состоял в создании добавленной стоимости путем предоставления товаров и услуг потребителям в форме, удобной для использования. От пассивной роли придатка промышленности сфера сбыта перешла в активную фазу новаторства и даже главенства, что, естественно, изменило отношения между изготовителями и торговцами.

11.6.1. Изменения среды сектора торговли

Эволюция сферы сбыта совпала со значительными социально-культурными изменениями макросреды, имевшими место в развитых странах в течение 80-х годов. В дополнение к этим изменениям, описанным в главе 2, следует отметить растущее влияние государства. Оно обусловлено важностью той экономической и социальной роли, которую сектор торговли играет в большинстве стран Запада. Государственное регулирование торговли развивалось по следующим четырем направлениям.

— Регламентация цен и наценок с целью борьбы с инфляцией методом авторитарных решений по замораживанию цен или заключения соглашений по отдельным секторам.

— Защита потребителей путем установления правил, касающихся продажи, информирования о ценах и составе продуктов, действии по рекламе и продвижению товаров и т.д.

— Защита малых торговых фирм путем введения ограничений на расширение крупных торговых организаций.

— Поощрение конкуренции с целью избежать злоупотреблений доминирующим положением (в форме отказов в продаже, установления минимальных цен продаж) и бороться против недобросовестной конкуренции (картели, разделы рынка).

В Европейском сообществе наблюдается также тенденция к унификации правил торговли в рамках создания единого европейского рынка.

Изменения в торговле

В качестве индикаторов серьезности проблем, стоящих перед торговыми фирмами, отметим следующие.

— Темпы роста объема продаж резко замедлились, вплоть до наступления **стагнации,** особенно в секторе продуктов питания. Доля крупных фирм в розничной торговле больше не растет.

— Рост торговых площадей и **рост числа магазинов** самообслуживания привел к их избыточности.

— **Ценовая конкуренция** становится все более острой, особенно среди марочных пищевых продуктов, товаров длительного пользования и текстильных товаров.

— Почти во всех развитых странах наблюдается **высокий уровень концентрации** крупных торговых фирм. В табл. 11.5 приводятся доли рынка для 5 и 10 ведущих фирм на рынке продуктов питания в Европе.

Таблица 11.5. Концентрация торговли пищевыми продуктами в Европе.

Источник: Nielsen (1990).

Страна	Доля рынка для 5 ведущих торговых фирм, %	Доля рынка для 10 ведущих торговых фирм, %
Бельгия	52	68
Испания	19	22
Франция	42	65
Италия	29	43
Голландия	59	79
Норвегия	10	15

Португалия	15	18
ФРГ	27	33
Великобритания	53	66
Швейцария	82	91

Эти наблюдения приводят к мысли, что крупные магазины становятся все более «стандартизованными». Эту эволюцию объясняют следующие факторы.

— Развитие политики **марок изготовителей** уменьшило роль выбора торговой точки в сознании потребителя. Успех торговой точки стал определяться главным образом наличием самых популярных марок.

— Рост числа все менее различимых марок и принятие изготовителями практики **интенсивного сбыта** способствовали уменьшению дифференциации торговых точек, поскольку повсюду предлагались те же самые марки.

— Это способствовало успеху **торговцев со скидкой,** строивших свою стратегию на продаже по пониженным ценам и при минимальном обслуживании.

— **Послепродажное обслуживание,** ответственность за которое раньше брали на себя в основном розничные торговцы, теперь все чаще обеспечивают сами изготовители, особенно в секторах товаров длительного пользования.

— Сокращение индивидуализированных услуг по причинам их низкой производительности привело к тому, что потребители **самостоятельно решают проблему услуг** (de Maricourt, 1988).

Эти факторы делают выбор места покупки тривиальным и приводят к модификации поведения покупателей.

Изменения в поведении покупателей

Как было показано в главе 2, покупатели становятся все более требовательными и профессиональными, они ищут товары и услуги, адаптированные к их особенностям, добиваются полноты информации по закупкам. Таким образом, сегодня решения о покупке стали более подготовленными Wortzel, 1987, p. 47). Характерной особенностью стало появление **« покупателя-знатока»,** обладающего следующими качествами.

— Высокая информированность об интересующих товарах и способность сравнивать и выбирать, отвлекаясь от подсказок рекламы, марок или продавцов. Это означает умение находить лучшее соотношение качество/цена.

— Способность отделять свойства собственно товаров от услуг в месте продажи, увеличивающих ценность товара. Таким образом, знаток обычно сравнивает качество не только самих товаров, которые могут быть приобретены в любом месте, но и магазинов.

— Способность быстро распознавать практически идентичные марки. Знаток необязательно выберет очень известную марку вместо менее известной просто потому, что она ему более знакома, или из-за ее имиджа. Товар всегда должен восприниматься как обладающий особой ценностью.

В целом для многих потребителей и применительно все к более широкому кругу товаров процесс покупки больше не воспринимается как приятное или неприятное дело, а представляется лишь обязанностью, которую нужно выполнить как можно лучше, легче и быстрее. Тем более, что на этом пути открываются все новые возможности.

В этом новом контексте **методы массового маркетинга 60-х годов становятся неэффективными** и перед торговлей возникают новые серьезные задачи. Вызов, брошенный торговле, заставил крупные торговые фирмы уделить больше внимания стратегическому маркетингу. Они по-новому определили свою перспективную экономическую роль, в большей степени сориентировав ее на ожидания потребителей.

11.6.2. Стратегии дифференциации дистрибьютора

Торговые фирмы пересмотрели традиционные стратегии позиционирования и изменили **концепцию места продажи.** Стратегия дифференциации на уровне магазинов означает, что клиенты в выборе определенной торговой точки должны видеть важное преимущество, отсутствующее у конкурентов.

Концепция магазина как совокупности свойств

В этом аспекте описанная в главе 4 модель **«товара со многими свойствами»** равно применима к торговой фирме. С точки зрения потребителя, торговая точка (например, супермаркет), может быть описана в терминах шести свойств (атрибутов). Их важность может быть различной для разных групп покупателей. Эти свойства, перечисленные ниже, могут рассматриваться и в качестве активных переменных для торговца, позволяющих ему сформулировать **«концепцию магазина».**

— **«Близость»:** описывает охват территории, или торговую зону, внутри которой торговец хочет установить деловые отношения с клиентами.

— **«Ассортимент»:** разнообразие товаров, описанное в терминах широты (разнообразия функций) и полноты (выбора моделей для той же функции).

— Уровень «цен» в целом: сюда входит широта ценовой гаммы, практика низких стартовых цен, постоянное стимулирование покупок, оптовые скидки.

— «Услуги»: в том числе услуги по созданию комфорта (встреча, парковка, помощь, ночные часы работы, примерочные), технические услуги (способы продаж, доставки, сборки, ремонта), финансовые услуги (принятие чеков, кредитных карточек, открытие кредита), дополнительные услуги (туристические агентства, перечни подарков, специальные стенды).

— **«Время»,** которое требуется для «похода за покупками»: зависит от близости, но также и от доступности, легкости обнаружения нужных товаров, отсутствия очереди в кассу. Здесь важна организация работы магазина с точки зрения потребителя.

— **«Атмосфера»:** расстановка товаров, освещение, музыкальный фон, отсутствие раздражающих шумов, красивый интерьер и т. д.

Эти атрибуты служат потребителям в качестве критериев при сравнении торговых точек. Задача торговца - творчески и новаторски выбрать концепцию магазина, т.е. набор атрибутов, отвечающих ожиданиям целевого сегмента покупателей и выделяющих магазин в ряду других торговых точек.

Стратегии позиционирования торговой точки

Возможные для торговца стратегии дифференциации зависят от сектора, в котором он работает. Торговые точки можно классифицировать по двум измерениям: размер наценки и характер главного преимущества, которое покупатель ищет в товаре (функциональное или символическое).

В результате имеем представленную на рис. 11.6 двумерную карту, на которой выделены четыре различные ситуации; для каждой из них можно выбрать соответствующую стратегию дифференциации.

— **Функциональные товары с высокой наценкой** можно найти в специализированных продуктовых магазинах, у торговцев аудио- и видеоаппаратурой высокого класса, компьютерами, инструментами.

— Среди **функциональных товаров с малой наценкой** - основные продукты питания в супер- и гипермаркетах, дешевая мебель, недорогая аудио- и видеоаппаратура.

— В число **символических товаров с высокой наценкой** входят одежда, магазины мод, ювелирные изделия.

— **Символические товары с малой наценкой** присутствуют в магазинах, специализирующихся на распродажах марочных товаров с высоким символическим содержанием.

В зависимости от уровня и характера дополнительных услуг многие виды товаров могут продаваться в

магазинах, торгующих как с высокой, так и с малой наценкой. Так, одна и та же марка продовольственного товара может быть куплена: (а) в магазине-складе без какого-либо обслуживания, (б) в супермаркете, в более комфортных условиях, с минимумом услуг, (в) в специализированном магазине, в особо комфортных условиях, с помощью и при покупке, и при кассовом обслуживании.

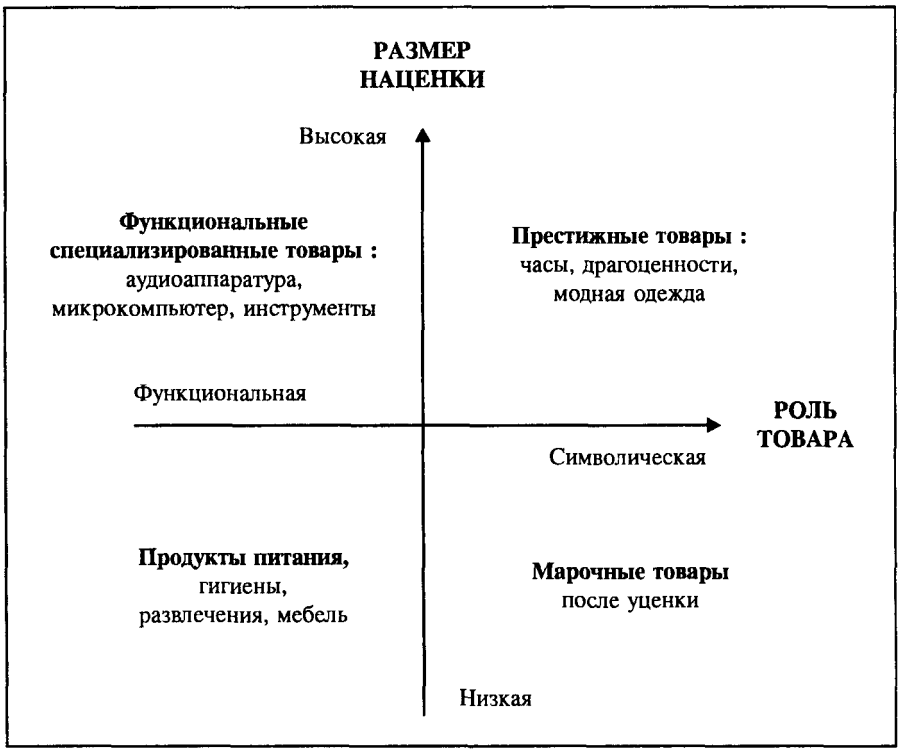


Рис. 11.6. Анализ позиционирования торговой точки.

Источник: Wortzel L.H. (1987).

Задача торговца - позиционировать себя на указанной карте, после чего определить стратегии, позволяющие выделиться среди конкурентов в сознании потребителей. Можно назвать три таких стратегии:

— стратегию дифференциации, основанную на предлагаемом **ассортименте товаров,** который существенно отличается от ассортимента других магазинов той же товарной категории;
— стратегию **индивидуального обслуживания,** согласно которой магазин не отличается по ассортименту от конкурентов, но выделяется качеством предлагаемого обслуживания;
— стратегию, основанную на **цене,** которая состоит в предложении тех же товаров по более низким ценам.

При выборе стратегии дифференциации торговая фирма, как мы видели, может опираться на ряд активных переменных, используя при этом метод стратегического маркетинга. Определив свой выбор в терминах искомой позиции, она должна затем разработать коммерческий план, отвечающий поставленным целям и позволяющий добиться устойчивого конкурентного преимущества.

Разработка марок торговых фирм

В течение последних лет крупные торговые фирмы успешно освоили стратегии дифференциации, базирующиеся на фирменных торговых марках. Например, в Бельгии доля рынка, приходящаяся на эти марки, выросла в период 1983-1990 гг. с 11 до 19, 8% (Nielsen Сотрапу, 1990). Аналогичные данные по другим европейским странам представлены в табл. 11.6.

Таблица 11.6. Доля рынка, принадлежащая фирменным торговым маркам.

Источник: Nielsen (1990).

Страна	Доля рынка, %	Страна	Доля рынка, %
Швейцария	41, 2	Италия	6, 8
Великобритания	37, 1	Германия	6, 8
Бельгия	19, 8	Австрия	6, 3
Франция	16, 4	Финляндия	5, 4
Нидерланды	16, 3	Норвегия	5, 0
Швеция	10, 7	Ирландия	3, 6
Испания	7, 7	Португалия	2, 3

Этот рост совпадает с возрастанием доли рынка, принадлежащей крупным магазинам в связи с потерей контроля за информацией со стороны изготовителей, обусловленной растущей централизацией закупок и развитием систем оптического считывания (штрих-кодов).

Ранее функции **закупочного центра** ограничивались переговорами с изготовителем, который затем сам осуществлял поставку на различные склады. По мере совершенствования управления операциями и усиления централизации центр стал получать товары прямо у изготовителя и теперь именно он распределяет купленные товары по магазинам с учетом их потребностей. Производитель теперь не знает точного распределения поставок и не может оценить роль своих кампаний по рекламе и продвижению товаров.

До освоения **систем оптического считывания** торговец располагал лишь неполной и труднодоступной информацией об эффективности различных марок. Он был вынужден пользоваться данными, сообщаемыми изготовителями. Сегодня ситуация обратная: закупочные центры могут с большой точностью отслеживать продажи интересующих товаров. Теперь торговцы имеют больше данных, чем раньше, а изготовители - меньше.

Возросшая за счет этого рыночная сила торговли подтолкнула ее к политике собственных марок с целью отобрать у изготовителя часть прибыли. Такая политика зародилась в Европе более 20 лет назад, но в последние годы она обрела новый размах. Можно выделить торговые марки четырех типов (Ducrocq, 1993).

— **Фирменные наименования.** Торговец стремится предлагать качественные товары, ассоциируя с ними свое имя. Типичные примеры: «Делэз» (Delhaize), «Сен-Мишель» (Saint-Michael), «Казино» (Casino) и «Маркс и Спенсер».

— **Марки-флаги.** Марка принадлежит торговцу, но не ассоциируется с его именем. Используется для товаров среднего качества. Пример: «белые» товары фирмы ДжиБи (ОВ).

— **Контрмарки.** Представляются торговцем как обычные марки, без указания имени фирмы, но имеются только в ее магазинах. Используются, например, фирмой «Алди».

— **Новинки по низким ценам.** Это дешевые товары, вводимые как реакция на торговлю со скидками, без заботы о фирменной марке.

Стоит отметить, что развитие фирменных торговых марок - это прежде всего реакция на распространение новинок по низким ценам, поддерживаемых новым поколением фирм, торгующих со скидкой через магазины-склады: «Алди» (Германия, Франция и Бельгия), «Нетто» (Netto, Дания) и «Квик-Сэйв» (Kwik-Save, Великобритания).

Наступление торговых марок принесло свои плоды: повсюду наблюдается снижение приверженности маркам изготовителей, которые вынуждены реагировать снижением своих цен.

Доля рынка марки «Мальборо» в США упала с 30 до 22% за счет недифференцированных марок, чья доля выросла до 30% . Чтобы остановить этот спад, фирма «Филип Моррис» (Philip Morrris) снизила цену на 22% (The Economist, 1993).

Таким образом, торговцы совершенствуют свои методы маркетинга. Не ограничиваясь простым копированием существующих товаров, они, основываясь на анализе рынка, формулируют концепции товаров, для которых затем ищут изготовителя. Возрастает также роль ценового давления. Крупные торговые фирмы все в большей степени эволюционируют в направлении трех рынков:

— рынок **марок изготовителей** (марок А), которые являются лидерами в своей категории и должны стать объектами крупных инвестиций в маркетинг и рекламу;

— рынок **фирменных торговых марок и марок-флагов** (марок В), создаваемых торговцами для повышения рентабельности и реализации фирменной стратегии;

— рынок **новинок со скидкой** (марок С), т.е. товаров, противостоящих товарам магазинов, торгующих со скидкой, и повышающих приверженность клиентов.

В этой борьбе более слабыми и обреченными на исчезновение являются марки изготовителей.

Розничный торговец может использовать собственные марки по трем назначениям.

— Как средство **конкурентной борьбы** с изготовителями, позволяющее уменьшить зависимость торговца от известных марок, доля которых в общих продажах в связи с этим снижается.

— Как средство **повышения рентабельности:** собственные марки обеспечивают наценки, на 10-15% более высокие, чем у известных марок.

— Как средство **дифференциации фирменной марки** и создания имиджа магазина.

Именно последняя функция играет все более важную роль в стратегиях наиболее динамичных торговцев.

Торговый маркетинг

Какова должна быть позиция производителя перед лицом растущей силы крупных торговых фирм?

Можно рассмотреть три возможные стратегии.

— Принять маркетинговую стратегию втягивания, ориентированную на конечного потребителя и предусматривающую поддержание сильной, хорошо дифференцированной марки, чтобы заставить торговца включить ее в свой ассортимент.

— Сконцентрироваться на производстве с минимальными издержками и полностью предоставить маркетинг торговцу, с риском оказаться полностью отрезанным от рынка.

— Относиться к торговцу не как к конкуренту и не как к партнеру в канале сбыта, а как к клиенту-посреднику. В этом сущность **торгового маркетинга.**

Торговый маркетинг заключается в приложении метода маркетинга к торговцам, которые рассматриваются как единственные клиенты. Торговый маркетинг включает четыре основных этапа:

— анализ потребностей: понять формы работы торговцев и их ожидания;

— сегментация торговцев, или выделение торговцев с одинаковыми потребностями и ожиданиями;

— выбор целевого сегмента, приоритетного для изготовителя;

— разработка предложения, адаптированного к целевому сегменту (сегментам).

Некоторые крупнейшие производители, например «Юнилевер» (Uniliver), «Проктер энд Гэмбл», «л'Ореаль», «Нестле», не контролируются торговлей и могут устанавливать свои правила. Торговый маркетинг представляет приемлемое решение для малых и средних фирм или фирм, вновь пришедших на рынок (Chinardet, 1994).

11.7. ИНТЕРАКТИВНЫЙ, ИЛИ ПРЯМОЙ, МАРКЕТИНГ

Мы видели, что прямые продажи без посредников - обычная практика на промышленных рынках, где потенциальные клиенты, как правило, немногочисленны и в любом случае легко обнаруживаются, а товары сложны, часто поставляются по специальному заказу и имеют высокую стоимость. Удивительно, что в последние годы этот метод сбыта находит место там, где его меньше всего следовало ожидать: на рынке потребительских товаров и услуг. Это объясняется прежде всего развитием новых средств коммуникации типа телемаркетинга, радио и телевидения с обратной связью, электронных средств принятия заказов.

Ассоциация прямого маркетинга (Direct Marketing Association) так определяет **прямой маркетинг:**

«Интерактивная система, которая использует одну или несколько рекламных сред с целью получения от любого клиента измеримого отклика и/или совершения сделки».

Согласно этому определению, прямой маркетинг необязательно отождествлять с **торговлей без магазина,** т.е. с маркетинговой системой, не прибегающей к посредникам. Чтобы прояснить этот вопрос, нужно разграничить систему прямой продажи (собственно прямой маркетинг) и маркетинг «прямых связей».

— **В системе прямой продажи** покупка совершается из дома и доставляется домой: фирма осуществляет прямой сбыт без посредников. Такая торговля без магазинов осуществляется по каталогам с почтовой рассылкой, путем прямой рассылки, телемаркетинга, закупки через электронные средства и т.д.
— **В системе маркетинга прямых отношений** прямые продажи необязательны: задача состоит в установлении прямых контактов с клиентами для поддержания постоянных отношений.

Последняя система вполне может сочетаться с обычными вертикальными маркетинговыми системами.

Нам поэтому представляется, что термин « интерактивный маркетинг» охватывает обе системы лучше, чем термин «прямой маркетинг», описывающий в сущности только торговлю без магазинов.

Развитие интерактивного маркетинга в обеих разновидностях отражает более глубокие изменения, чем просто технологическое развитие. Он связан с новым типом отношений коммуникации и обмена между производителями и потребителями, отражающим растущую индивидуализацию этих отношений, и стремится заменить традиционный монолог массового маркетинга на **диалог с рынком.** В пределе он стремится к персонализированному маркетингу.

11.7.1. Обоснование маркетинга без магазинов

Развитие систем прямого маркетинга и коммуникации обусловлено несколькими причинами.

— Прежде всего, быстро растет стоимость личных контактов в торговле. По данным фирмы «МакГроу Хилл Рисерч» (McGrow Hill Research), стоимость контакта с перспективным клиентом в промышленности выросла между 1977 и 1988 гг. с 87 до 252 долларов, т.е. на 160% (Forsyth, 1988).
— Одновременно наблюдается **снижение коммуникационной эффективности** средств массовой информации в связи с насыщением традиционных каналов и изменением отношения к телевизионным программам (например, в связи с развитием видеотехники); как следствие возросла стоимость сообщения по отношению к его воздействию.
— Хождение по магазинам потеряло праздничный характер и все больше воспринимается как скучная обязанность. Поэтому телемаркетинг, **позволяющий потребителям экономить свое время,** все больше ценится теми из них, кого привлекают более интересные занятия.
— Прямой маркетинг дает важные преимущества и изготовителям. Он обеспечивает лучшую избирательность в коммуникации, персонализацию сообщений и установление стабильных связей. С точки зрения стратегии прямой маркетинг позволяет обойти или дополнить традиционные сбытовые системы, т.е. снизить свою зависимость от хорошего отношения торговцев, которые приобрели очень большую силу. Прямой маркетинг позволяет изготовителям вернуть контроль над прямыми

контактами с потребителями.

К этим базовым факторам, естественно, добавляется поразительный прогресс вычислительной техники, которая теперь позволяет даже малым фирмам сегментировать свою клиентуру вплоть до отдельных лиц и контактировать с ней посредством все более персонализированных сообщений. Достоинства прямого маркетинга становятся все более очевидными. Темпы его развития иллюстрируются табл. 11.7, а масштабы использования в странах Европы - табл. 11.8.

Таблица 11.7. Рост системы прямой рассылки в Европе. Изменение числа сообщений на одного жителя. *Источник.: Services Postaux Europeens (1992), tabl. 2.1 - 2.7.*

Страна	1981	1989	1990	1991	Страна	1981	1989	1990	1991
Бельгия	32, 0	75, 5	78, 3	80, 0	Голландия	30, 0	57, 2	59, 7	60, 4
Дания	25, 0	44, 8	46, 7	48, 5	Португалия	-	10, 2	11, 5	5, 3
Франция	26, 0	52, 9	54, 4	54, 6	Испания	-	20, 2	23, 2	22, 8
Германия	49, 0	59, 7	48, 4	56, 2	Великобритания	18, 0	37, 0	39, 6	38, 4
Ирландия	-	11, 4	11, 4	13, 9					

Таблица 11.8. Общие расходы на прямой маркетинг (1992 г.).

Источник: European Direct Marketing Association, *(1993), tabl.* 5, *p. 14.*

Страна	Прямая рассылка (млн. экю)	Прямая реклама (млн. экю)	Телемаркетинг и др. (млн. экю)	Всего (млн. экю)	Экю/ житель	Всего, в %
Германия	5 190	3 170	1 440	9800	123	12
Франция	3 500	410	1 080	4990	88	19
Англия	1 350	1 850	140	3 340	58	12
Италия	1 320	1 370	190	2 880	50	11
Голландия	1 260	310	1 010	2 580	171	10
Испания	480	1 170	40	1 690	43	6
Дания	630	100	80	810	156	3
Бельгия/Люксембург	200	190	50	440	44	2
Португалия	10	60	10	80	8	—
Греция	10	60	10	80	7	—
Ирландия	20	40	10	70	19	—
ВСЕГО	13970	8 730	4060	26760	78	100
в %	52	33	15	100	—	—

11.7.2. Введение системы интерактивного маркетинга

Главная задача подобной системы - обеспечить прямую коммуникацию с имеющимися или перспективными клиентами и следить за их поведенческой реакцией. Ее создание требует совершенствования базы маркетинговых данных.

Необходима также разработка **персонализированных сообщений,** содержащих **предложение** в форме, позволяющей получить от клиента **измеримый поведенческий отклик.** Такие сообщения посылаются лицам, учтенным в **компьютерной базе данных,** с помощью **индивидуальных или групповых средств коммуникации.** Рассмотрим различные составные элементы системы прямого маркетинга.

Цель сообщения. Конечная цель, разумеется, в том, чтобы продать, но непосредственная задача заключается в создании диалога и в установлении связей. С этой точки зрения прямой маркетинг вносит непосредственный вклад в создание и поддержание имиджа марки. Дополнительными целями могут быть предварительный подбор перспективных клиентов, возобновление связей со старыми клиентами, подтверждение получения заказа, приветствие новых клиентов, побуждение к заказам документации по использованию товара, приглашение посетить магазин и т.п.

Персонализированное сообщение. Возможность таких сообщений -важное преимущество прямого маркетинга перед традиционными средствами рекламы, с неизбежно стандартизованными сообщениями. Персонализация проявляется не только во внешних элементах (адрес, обращение), но прежде всего в адаптации содержания к конкретному клиенту. Степень достигаемой персонализации зависит от качества фирменной базы данных.

Предложение. Чтобы добиться от адресата позитивной реакции, сообщение может включать предложения различного характера. В простейшем случае это предложение о покупке с карточкой заказа: в ответ клиент отсылает анкету или заполненную карточку с чеком. Это также может быть предложение ознакомиться с товаром, получить бесплатно образец или документацию, сувенир, премию, товар с правом возврата через месяц, записаться в клуб и т.п. Ключевым фактором успеха является привлекательность предложения.

Измеримый отклик. Очень важно получить ответ от адресата. В идеале это заказ. Однако и другие формы ответа могут быть желательными, например: согласие на визит представителя или на посещение торгового зала, возврат заполненной анкеты или купона и т.д. Именно на базе полученных ответов фирма уточняет целевой сегмент, строит базу данных и управляет поиском клиентов. В системе интерактивного маркетинга клиенты сами отбирают себя, что повышает продуктивность работы по продажам и в то же время составляет форму защиты потребителей, так как дальнейшая работа будет вестись только с заинтересованными лицами.

База данных. Представляет список адресов потенциальных покупателей, однородных в отношении рассматриваемого предложения. Должна быть достаточно большой и часто обновляемой. Для каждого лица в списке должны даваться не только элементы идентификации, но и сведения исторического характера (предыдущие покупки, общий объем заказов и др.). Естественно, фирма должна располагать средствами индивидуального контроля, например для отслеживания реакций адресатов. В этой работе участвуют компьютерное подразделение, управление продажами и экспедиционная служба.

Средства коммуникации. Прежде всего это адресные системы: прямая рассылка, телефон, вкладки и видеокассеты; затем это средства массовой информации: телевидение, радио, ежедневная и еженедельная пресса. Главное место занимает прямая рассылка. Новым шагом в этой области, способствующим снижению затрат, является **«объединенная рассылка»,** когда одновременно одному лицу направляется несколько различных сообщений.

Одно из важных достоинств интерактивного маркетинга в том, что он позволяет измерить действенность каждой кампании и сравнивать различные маркетинговые подходы. При этом сохраняется конфиденциальность, поскольку предложения не попадают на глаза конкурентам.

Ограничения системы интерактивного маркетинга

Главное достоинство прямого маркетинга для потребителя - это удобство. Однако многие более, чем к удобству, чувствительны к качеству, надежности доставки и возможности потрогать товар. Кроме того, по мере развития прямого маркетинга все большее число покупателей воспринимают его методы (непрошеные телефонные звонки, переполненные почтовые ящики, персональная прямая рассылка, обмен или перепродажа списков рассылки) как вторжение в их личную жизнь.

Уже в 1981 г. Куэлч и Такеучи (Quelch and Takeuchi, 1981, p. 84) задумывались над будущим торговли без магазинов и ставили вопросы:

— Что произойдет, если почтовые тарифы удвоятся?

— И если законы по защите личной жизни запретят продажу и покупку списков адресов?

— И если кредитные карточки будут запрещены?

Сегодня подобные вопросы актуальны, как никогда, и Европейское сообщество рассматривает различные меры по регулированию этого быстро растущего сектора, в частности правило **предварительного согласия лица** на внесение его в банк данных. Сеспедес и Смит (Cespedes and Smith, 1993, p. 16) предложили правила для компаний, создающих и использующих базы данных. Резюме этих правил дано во врезке 11.4.

Правило 1: Пользователи базами данных персонального характера должны получить на это согласие лиц, которых это касается.

- Компании должны избегать секретности и не прибегать к нечестным методам сбора данных.
- Целевые потребители должны иметь возможность знать источник касающейся их информации.

- Должно действовать право запрета со стороны индивидуума на использование данных, касающихся его лично.
- Согласие на использование данных, предоставленное фирме, не предполагает автоматически права на их использование другими фирмами, владеющими теми же данными.

Правило 2: Компании несут ответственность за точность используемых ими данных, и их клиенты имеют право получить доступ к этим данным для их проверки и коррекции.

Правило 3: Используемые классификации должны опираться на реальные поступки, а также на более традиционные критерии отношения, стиля жизни и демографического профиля.

Врезка 11.4. Этические правила работы с базой персональных данных.

Источник: Cespedes F.V. and Smith H.F. (1993).

Очевидно, применение прямого маркетинга в деловой сфере (от бизнеса к бизнесу) менее спорно, чем в секторе потребительских товаров.

Маркетинг отношений

Как было показано, маркетинг отношений не тождествен торговле без магазина. Он представляет собой систему маркетинга, которая стремится установить длительные и конструктивные связи с покупателями в отличие от маркетинга сделок, имеющего более краткосрочную ориентацию и направленного на немедленные продажи.

В маркетинге отношений **источник прибыли - это клиент,** а не товар и не марка, так что привлечение новых клиентов рассматривается в качестве промежуточной цели. Поддерживать и расширять совокупность клиентов - это главная цель в рамках установления взаимовыгодных отношений. Анализ портфеля клиентов и качество удерживаемой доли рынка приобретают особое значение (Slywotzky and Shapiro, 1993).

Маркетинг отношений особенно полезен в промышленности, когда связи поставщик-клиенты часто тесные, длительные и важные для обоих партнеров. Такая же философия принята в торговом маркетинге для отношений между изготовителем и его клиентами-торговцами (Jackson, 1985).

11.8. СТРАТЕГИИ ВХОДА НА ЗАРУБЕЖНЫЕ РЫНКИ

В главе 9 подчеркивалась важность стратегий развития в международном масштабе в связи с растущей глобализацией мировой и особенно европейской экономики. Первый вопрос, возникающий при разработке подобных стратегий, связан со способом входа на рынок определенной страны и с выбором канала сбыта. Ряд возможных стратегий представлен на рис. 11.7. Эти стратегии различаются в зависимости от того, экспортирует ли фирма продукцию, изготовленную ею на своем рынке, или создает производственное подразделение на зарубежном рынке.

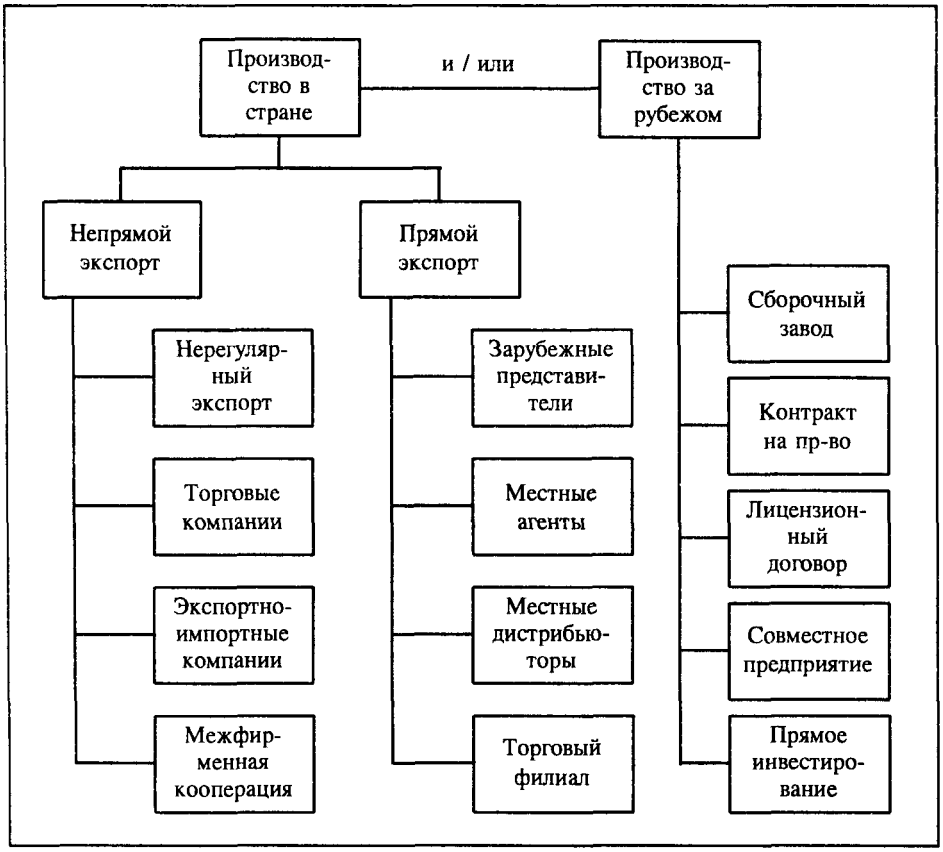


Рис. 11.7. Стратегии входа на зарубежные рынки.

Источник: Tepstra V. and Sarathy R. (1991,).

11.8.1. Непрямой экспорт

Это самый дешевый и наименее рискованный способ. Фирма не участвует непосредственно в международной торговле в том смысле, что в ней нет подразделения, занимающегося зарубежными поставками. Зарубежные поставки обрабатываются как обычные поставки на внутренний рынок, а международные операции поручаются другим организациям. При этом возможны следующие варианты.

— Первый, самый простой - это рассматривать зарубежные поставки наравне с внутренними. **Местная коммерческая организация** ведет дела с иностранными клиентами, которые присутствуют на внутреннем рынке. Так обстоят дела, например, у крупных магазинов, куда приезжают за покупками покупатели из разных стран.

— Второе решение состоит в том, чтобы поручить сбыт товаров за рубежом международным **торговым компаниям,** имеющим свои бюро по всему миру и контролирующим крупные сбытовые сети в таких регионах, как Азия или Африка. Самые крупные компании такого типа принадлежат европейцам и японцам. Благодаря своему размеру такие компании представляют интерес для фирм, которые не хотят сами заниматься международной торговлей. Неудобства обращения к таким торговым компаниям в том, что они могут представлять конкурирующие товары и не всегда принимают предлагаемую им продукцию.

— Третий вариант непрямого экспорта реализуется, когда фирма обращается к экспортно-импортной компании в своей стране, которая представляет группу не конкурирующих между собой фирм.

Преимущество такой формы кооперации - более тесные связи между фирмой и экспортно-импортной компанией. Фирма без каких-либо инвестиций получает доступ к сбытовой сети и пользуется компетентной поддержкой. Поскольку вознаграждение торгующей компании основано на комиссии, издержки фирмы являются переменными. Данный вариант особенно удобен для малых и средних фирм.

Непрямой экспорт позволяет фирме легко реализовать возможности, открывающиеся на международном рынке без выделения крупных людских и организационных ресурсов. Однако уровень вовлеченности в международную торговлю при этом низкий и фирма не приобретает международного опыта и не работает на долгосрочную перспективу (Tepstra and Sarathy, 1991).

11.8.2. Прямой экспорт

Прямой экспорт означает значительно большую вовлеченность фирмы. В этом случае фирма сама управляет функцией экспорта, не делегируя ее кому-либо. Это требует создания подразделения, ответственного за международную работу, которое должно заниматься анализом зарубежных рынков, товародвижением, определением цен и т.д.

Фирма, занимающаяся экспортом, обычно нуждается в контакте на иностранном рынке. Можно использовать несколько подходов.

— Использовать своих **зарубежных представителей,** направляемых для подготовки рынка.

— Вступить в соглашение с **местными агентами,** которые будут искать клиентов, осуществлять контакты и вести переговоры от имени экспортера.

— Обратиться к **местным торговым фирмам,** которые будут покупать товары у изготовителя и перепродавать их на местном рынке на эксклюзивных или неэксклюзивных условиях.

— Создать **торговый филиал** за рубежом, что позволит обеспечить лучший контроль за операциями. Такой торговый филиал, например, может быть создан при участии местной фирмы для того, чтобы воспользоваться ее связями, а также знаниями местных обычаев и правил.

На российском рынке наблюдается большое разнообразие форм взаимодействия экспортеров с местными торговыми партнерами. Так, многие из них предпочитают прямое взаимодействие с розничными торговцами (дилерами). Например, финская фирма «Валио» (Valio), производитель разнообразных молочных продуктов, взяла на себя прямую доставку своих продуктов в магазины С.-Петербурга («Невское время», N 22, 4 февраля 1995 г.). В то же время большинство изготовителей компьютерного оборудования и программных продуктов предпочитают взаимодействие с крупными дистрибьюторами, такими, например, как «Стиплер» (Грабовская, 1994) или «Белый ветер». Некоторые крупные экспортеры обращаются одновременно к нескольким сбытовым сетям.

11.8.3. Производство на зарубежных рынках

В некоторых случаях экспорт может оказаться затрудненным или даже невозможным. Большие транспортные расходы, таможенные тарифы или ограничения на импорт (квоты), преференции для местных производителей - вот причины, которые могут побудить фирму начать производство за рубежом. В пользу такого решения могут действовать и другие факторы: размер и привлекательность рынка, благоприятный уровень производственных издержек, близость к покупателям, льготы, предоставляемые властями, и т.д.

Производство может быть организовано различными способами, означающими разную степень вовлеченности фирмы.

Сборочный завод

Представляет компромисс между прямым экспортом и зарубежным производством. Детали, узлы и части, изготовленные в стране расположения фирмы, отсылаются в другую страну для сборки в готовые изделия. Этот путь позволяет избежать больших транспортных издержек и воспользоваться более низкими таможенными пошлинами на незавершенные изделия. Кроме того, фирма применяет местную рабочую силу, что облегчает ей внедрение в другую страну.

В России подобную практику применяют в основном производители электронной и компьютерной техники. Так, фирма АйБиЭм в 1993 г. организовала сборку нескольких своих моделей персональных компьютеров на заводе «Квант» в Зеленограде с расчетом на то, что со временем здесь будет производиться до 80% всех продаваемых в России компьютеров АйБиЭм (Грабовская, 1994).

Контракты на производство

Изделия производятся за границей, местным изготовителем, действующим по контракту с фирмой, осуществляющей контроль за маркетингом и коммерческими вопросами через свой зарубежный торговый филиал. Такая договорная форма позволяет фирме обойтись без инвестиций в производство и без расходов на транспорт и таможню, в то же время используя местную рабочую силу. Вместе с тем она избегает обязанности по найму и менеджменту рабочей силы в плохо известной среде.

Естественно, фирма теряет часть прибыли, получаемой при производстве, издержки которого могут быть очень низкими, если заработная плата на зарубежном рынке ниже. Имеется также риск передать производственное ноу-хау иностранной фирме, которая впоследствии может стать конкурентом. Этот риск снижается, если главными факторами конкурентоспособности являются имидж марки и маркетинговое ноу-хау. Частой проблемой подобных соглашений является контроль качества.

Лицензионные соглашения

Это тоже способ производить за рубежом без прямых инвестиций, но в этом случае соглашение носит более формальный и долгосрочный характер, схожий с договором **франшизы,** описанным ранее, Иностранная фирма (лицензиар) передает местной патент, марку, наименование, ноу-хау и оказывает техническую помощь. Фирма-покупатель (лицензиат) выплачивает начальную сумму и роялти. Достоинства такой сделки для обоих партнеров те же, что и для договора франшизы. Обычно подобные соглашения хорошо воспринимаются органами власти, так как подразумевают передачу технологии в другую страну.

Главная проблема лицензионных соглашений - это трудность контроля и отсутствие прямой вовлеченности фирмы, продавшей лицензию. Имеется также риск, что через несколько лет после передачи ноу-хау местная фирма решит действовать независимо и для фирмы-лицензиара рынок будет потерян.

Совместные предприятия

Заключаемые договоры сходны с лицензионными соглашениями, с той существенной разницей, что транснациональная фирма вкладывает **часть капитала** и имеет право голоса в управлении создаваемой фирмы. Такое положение обеспечивает лучший контроль над операциями и лучшее понимание рынка. Транснациональная фирма может воспользоваться своей связью с местным партнером и, как следствие, менее подвержена риску экспроприации.

Роль таких договоров в стратегиях международного развития возрастает. Их популярность обусловлена возможностью решить проблемы контроля, характерные для других вариантов проникновения на рынок. В целом сотрудничество с местной фирмой - это фактор, облегчающий интеграцию в незнакомую среду.

Стратегия проникновения на российский рынок путем создания совместных предприятий очень активно реализуется крупнейшими производителями табачных изделий: «Филип Моррис», «Ар Джей Рейнольдс Тобакко», «Реемтсма» и др. К началу 1995 г. общее число российских табачных предприятий, вовлеченных в партнерство с зарубежными производителями, приблизилось к десяти.

Прямое инвестирование

Фирма самостоятельно инвестирует в производство в другой стране, либо путем покупки существующего предприятия, либо создавая совершенно новое предприятие. Это максимальная

вовлеченность, достоинство которой в возможности получения экономических льгот, предоставляемых местными или региональными властями. В некоторых странах власти, наоборот, не одобряют такую форму инвестиций и требуют партнерства с местной фирмой.

Итак, формы входа на зарубежный рынок разнообразны и связаны с весьма различными рисками и масштабами инвестиций. Анализ поведения фирм показывает, что переход на международный уровень - это процесс, состоящий, как правило, из множества этапов. Фирма начинает с непрямого экспорта. Если результаты благоприятны, она эволюционирует в направлении прямого экспорта и, наконец, в направлении производства за рубежом.

ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ

1. Вам поручено организовать сбыт химического реагента для очистки воды в бассейнах. Опишите различные сбытовые сети, которые могут быть пригодны для этого товара, с уточнением выполняемых функций, а также достоинств и недостатков каждой из них.
2. Конфеты фирмы «Годива» продаются в ее собственных магазинах и во франшизных магазинах, торгующих только этой маркой. Принимая во внимание свойства этого продукта и стремление фирмы сохранить позиционирование данной марки как наилучшей, какие изменения сбытовой стратегии можно рекомендовать с целью увеличения доли рынка для марки «Годива»?
3. В связи с растущей силой марок торговцев в секторе товаров широкого потребления какие ответные стратегии могут быть приняты для марок изготовителей? Проанализируйте достоинства и недостатки каждой стратегии.
4. Фирма дает поощрительную скидку в 5% дистрибьютору, который в связи с большим объемом заказов уже получил скидку в 7%. Тарифная цена равна 4 тыс. руб. Рассчитайте цену продаж сначала для скидки 7%, а затем 5%.
5. Товар продается дистрибьютору по цене 120 тыс. руб. без учета НДС. НДС для этого товара составляет 20, 5%, а наценка дистрибьютора по отношению к цене без учета НДС равна 30%. Какова будет розничная цена на этот товар?

ГЛАВА 12

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ ПО ЦЕНООБРАЗОВАНИЮ

Каждый товар имеет цену, но далеко не каждая фирма в состоянии самостоятельно установить цену по которой она хочет продавать свои товар. Если товары не дифференцированы, а конкуренты многочисленны, фирма не обладает рыночной силой и должна принять цену, задаваемую рынком. Если же фирма сумела развить стратегический маркетинг и благодаря этому приобрела рыночную силу. установление цены - это решение, имеющее ключевое значение для успеха избранной стратегии. Еще недавно решения по ценам принимались в рамках чисто финансового подхода, т.е. определялись в основном из соображений издержек и рентабельности. Экономическая турбулентность кризисных лет изменила состояние дел: высокая инфляция, рост цен на сырье, рост процентных ставок, контроль за ценами, обострение конкуренции, снижение покупательной способности, консьюмеризм - все эти факторы усилили стратегическую роль ценообразования. Отметив важность ценообразования в маркетинге, мы последовательно проанализируем ценовые стратегии, исходящие из издержек, конкуренции и спроса. Рис. 12.1 раскрывает проблематику ценообразования в целом.

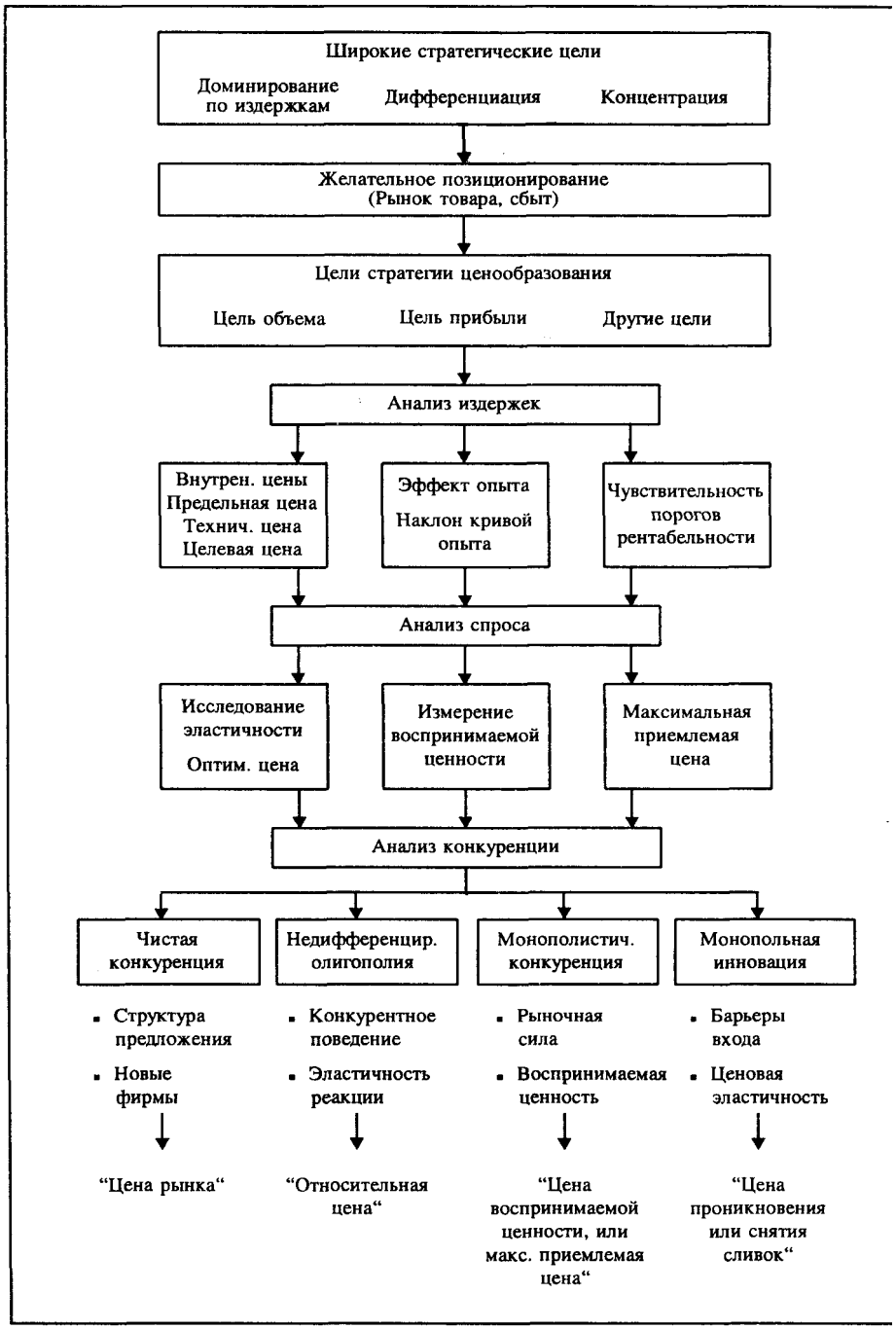


Рис. 12.1. Стратегические ценовые решения.

12.1. РОЛЬ ЦЕНЫ В СТРАТЕГИИ МАРКЕТИНГА

На уровне фирмы цена играет двойную роль: подобно рекламе она является инструментом стимулирования спроса и одновременно представляет собой главный фактор долгосрочной рентабельности. Поэтому при выборе ценовой стратегии нужно учитывать как **внутренние** ограничения. накладываемые издержками и рентабельностью. так и **внешние** ограничения. определяемые покупательной способностью рынка и ценой товаров-конкурентов. Кроме того, решения по ценам должны быть согласованы с решениями по позиционированию товара и со сбытовой стратегией.

12.1.1. Восприятие цены покупателем

Цена есть **монетарное выражение ценности** и как таковая она занимает центральное место в конкурентном обмене. Процесс покупки может рассматриваться как такая система обмена, в которой поиск удовлетворения компенсирует финансовые жертвы. Данный процесс - это результат действия сил, создающих баланс между потребностью, проявляющейся через отношение покупателя к товару, и ценой. Для покупателя цена, которую он готов уплатить. есть мера интенсивности его потребности. т.е. размера и природы удовлетворения. которого он ждет. Для продавца цена, по которой он готов продать. есть мера его издержек плюс прибыль. которую он надеется получить. Формально цену можно. определить как отношение, указывающее, какую сумму денег нужно уплатить, чтобы приобрести определенное количество товаров или услуг.

$$\text{Цена} = \frac{\text{Количество денег, уступленное покупателем}}{\text{Количество блага, уступленное продавцом}}.$$

В действительности понятие цены гораздо шире, оно выходит за рамки простого совпадения чисто объективных количественных факторов. Количество уплаченных денег неадекватно отражает понесенную жертву, так же как приобретенное количество товара неточно измеряет реальное удовлетворение.

Полная ценность товара

Как мы видели в главе 4, для покупателя товар - это **набор атрибутов, или свойств,** приносящий удовлетворение многими способами: не только через его базовую функцию, но и благодаря всей **совокупности: воспринимаемых полезностей, или ценностей,** которые характеризуют товар. Поэтому цена должна отражать ценность этого совокупного удовлетворения.

Сравним две марки часов с одинаковым техническим качеством. Марка А является престижной, имеет элегантный дизайн, продается только в часовых магазинах, имеет пятилетнюю гарантию и рекламируется звездами спорта и театра. Марка Б малоизвестна, скромна по дизайну, продается в больших магазинах с гарантией 6 месяцев и рекламируется как надежная.

Хотя эти часы выполняют ту же самую базовую функцию (измерение времени), понятно, что это два разных товара и их **ценность в восприятии потенциальных покупателей** будет существенно различной. Поэтому с точки зрения спроса цену нужно рассматривать как компенсацию всех предоставляемых услуг и устанавливать ее следует исходя из полной ценности, или полезности, воспринимаемой покупателем. Отсюда вытекает важность четкого позиционирования перед назначением цены.

Полная стоимость приобретения товара

Как уже говорилось, истинные затраты покупателя определяются не только уплаченной ценой, но и **условиями** обмена. Они охватывают всю конкретную процедуру, сопровождающую переход права собственности: порядок платежа, условия и сроки поставки, послепродажное обслуживание и т.д. В некоторых случаях покупатель несет значительные издержки, сравнивая цены, ведя переговоры и осуществляя сделку, например если продавец находится в другом регионе. Аналогичным образом у покупателя могут быть высокие **издержки перехода.** если он меняет поставщика в условиях, когда его технические требования были сформулированы в расчете на конкретного изготовителя. Вот главные источники издержек перехода:

— затраты на модификацию выпускаемых товаров с целью их адаптации к продукции нового поставщика;
— изменения в привычках потребления или использования товара;
— затраты на обучение или переподготовку пользователей;
— инвестиции в новое оборудование, необходимое для использования новых товаров;
— затраты на реорганизацию и психологические проблемы, связанные с изменениями.

При наличии издержек перехода реальная стоимость для покупателя намного выше цены продаж товара.

Итак, с точки зрения покупателя, понятие цены выходит за рамки номинальной цены и охватывает все выгоды, получаемые покупателем, и все его издержки. Поэтому меры чувствительности покупателя к

цене должны учитывать наряду с монетарной ценой и все указанные выгоды и издержки.

12.1.2. Важность ценовых решений

Важность решений, связанных с ценовой стратегией, обосновывается следующими соображениями.

— Назначенная цена непосредственно определяет **уровень спроса** и. следовательно. объем продаж. Слишком высокая или низкая цена может подорвать успех товара. В связи с этим большую важность приобретает измерение ценовой эластичности, хотя его очень трудно **осуществить.**

— Цена продаж непосредственно определяет **рентабельность всей деятельности.** не только задавая уровень прибыли, но и фиксируя, через объем продаж. условия. в которых достигается окупаемость затрат в пределах заданного временного горизонта. Небольшое изменение цены способно очень сильно повлиять на рентабельность.

— Цена продаж влияет на общее восприятие товара или марки и вносит свой вклад в **позиционирование марки** в глазах потенциальных покупателей. Покупатели, особенно в секторах потребительских товаров, реагируют на цену как на сигнал. Цена неразрывно связана с понятием качества и, следовательно, является одной из составляющих имиджа марки.

— В большей степени, чем другие компоненты маркетинга цена. - это удобная база для **сравнения конкурирующих товаров или марок.** Малейшее изменение цены будет быстро замечено рынком и как следствие может нарушить рыночное равновесие. Цена есть вынужденная точка контакта между конкурентами.

— Ценовая стратегия должна быть совместима **с другими составляющими стратегии маркетинга.** В цену должны быть заложены расходы на рекламу и продвижение товара, на упаковку, укрепляющую позиционирование товара. Ценовая стратегия должна также учитывать стратегию сбыта, предусматривая соответствующие торговые наценки, необходимые для достижения поставленных целей по охвату рынка.

Недавние изменения экономической и конкурентной среды, рассмотренные в главе 2, способствовали повышению важности и сложности ценовых стратегий.

— Ускорение технологического прогресса и **сокращение ЖЦТ** означает, что новая разработка должна окупиться в течение более короткого периода. Ошибки при установлении первоначальной цены стали более критичными, поскольку их теперь труднее исправлять.

— **Обилие слабодифференцированных марок** и товаров, постоянное появление новых товаров и широта ассортимента - все это повышает роль правильного позиционирования по цене: даже небольшие изменения цены могут существенно изменить восприятие марки рынком.

— Рост цен на некоторые сырьевые материалы, инфляционное давление, ограничения заработной платы и контроль за ценами требуют более жесткого **экономического менеджмента.**

— **Правовое и социальное регулирование,** например контроль за ценами, установление предельных прибылей и надбавок к зарплате, ограничивает самостоятельность фирмы в ценовой сфере.

— **Снижение покупательной способности** в большинстве стран Запада сделало покупателей более внимательными к цене и тем самым усилило роль цены как инструмента расширения продаж и доли

В связи с важностью и сложностью решений по ценам они часто разрабатываются на высшем уровне управления фирмой.

12.1.3. Цели ценовых стратегий

Цель любой фирмы заключается, конечно, в обеспечении рентабельности и в получении наибольшей массы прибыли. Эта широкая цель может достигаться различными способами, поэтому в интересах фирмы установить стратегические приоритеты в вопросе назначения цен. В общем виде можно выделить три группы целей, сфокусированных на прибылях, на объемах продаж и на конкуренции.

Цели, связанные с прибылью

С прибылью связаны такие цели, как максимизация прибыли и достижение заданной нормы отдачи на инвестированный капитал. Максимизация прибыли соответствует модели, пропагандируемой экономистами. На практике ее трудно использовать: она требует не только точного знания функций спроса и издержек по каждому товару, но и нереалистично предполагает стабильность факторов среды и конкуренции. Проблемы расчета оптимальной цены рассмотрены в главе 8. Цель получения **заданной нормы отдачи на капитал** используется очень широко, принимая на практике форму выбора « достаточной» цены, обеспечивающей при планируемом объеме продаж «разумный» уровень отдачи на инвестированный капитал.

Данный подход, принятый многими крупными фирмами, прост, но в концептуальном плане ошибочен: он не учитывает, что именно цена в конечном итоге определяет уровень спроса.

Цели, связанные с объемом продаж

Цели, сфокусированные на объеме, направлены на .максимизацию выручки или доли рынка. т. е. на достаточные темпы роста продаж. Максимизация доли рынка подразумевает выбор **цены проникновения,** т.е. цены, низкой по сравнению с ценами конкурентов и позволяющей как можно быстрее расширить объем продаж и увеличить тем самым свою долю рынка. После достижения доминирующей позиции принимается цель получения достаточной нормы отдачи на капитал. Как мы видели в главе 8, такую стратегию часто применяют фирмы, добившиеся высокого эффекта опыта и идущие на снижение своих цен по мере роста объема продаж. Существенно отличной стратегией является "**снятие сливок».** Здесь ставится цель получения большой выручки за счет того, что некоторые покупатели или сегменты готовы платить высокую цену в связи с высокой воспринимаемой ценностью товара. Таким образом, максимизация выручки достигается за счет высокой цены, а не больших объемов продаж.

Цели, связанные с конкуренцией

Цели, ориентированные на **конкуренцию,** состоят либо в стабилизации цен. либо в позиционировании относительно конкурентов. В отраслях, где доминирует одна фирма-лидер, ставится цель установить устойчивые соотношения между ценами на конкурирующие товары и избежать больших ценовых колебаний, способных подорвать доверие покупателей. Вторая цель ставится фирмой, когда она понимает, что неспособна оказать влияние на рынок. Такая ситуация типична при наличии доминирующей фирмы и стандартизованных товаров, что характерно для недифференцированной олигополии. В этом случае фирма предпочитает сконцентрировать свои усилия на конкуренции по неценовым факторам. Возможны и другие стратегические цели, например выживание.

Рассмотрим последовательно три группы факторов, учитываемые при разработке ценовой стратегии: издержки, спрос и конкуренцию.

12.2. ЦЕНА С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ ИЗДЕРЖЕК

Начать с анализа издержек - это, несомненно, самый естественный и популярный подход к разработке ценовой стратегии. Поскольку изготовитель понес расходы на разработку и выпуск товара, естественно, что он прежде всего стремится определить диапазон цен, обеспечивающих покрытие прямых и постоянных издержек и получение прибыли. Структура цены в терминах. принятых в финансовом анализе. приведена на рис. 12.2. Во врезке 12.1 дан характерный пример структуры цены.

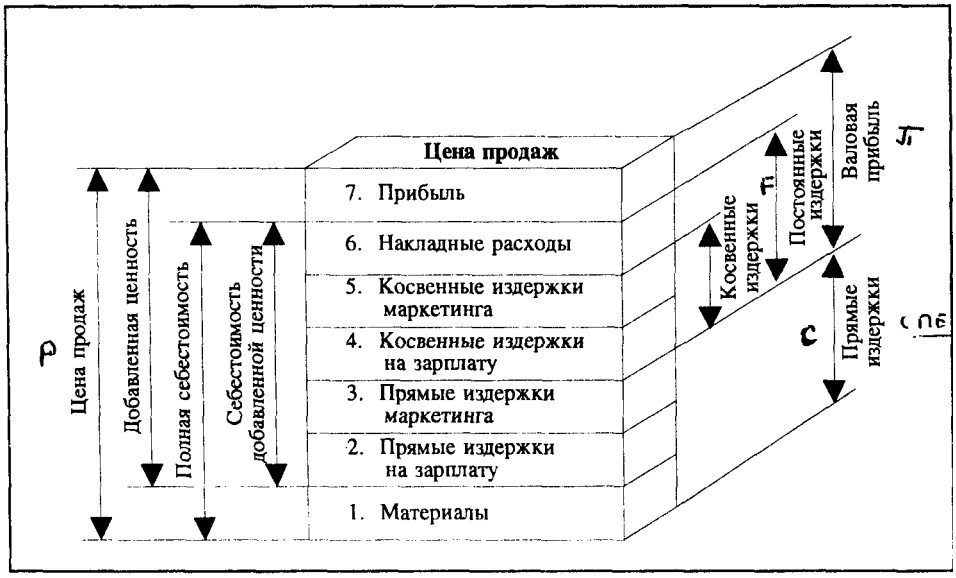


Рис. 12.2. Составляющие элементы цены продаж.

- **Исходные данные:**

Производственные мощности	180000 изделий
Инвестированный капитал (K)	240000000 фр.
Ожидаемая рентабельность (r)	10%
Прямые издержки (C)	1050 фр./изделие
Постоянные издержки (F)	90000000 фр./год
Прогноз продаж (Q)	120000 изделий
Пессимистический прогноз	90000 изделий
Оптимистический прогноз	150000 изделий

- **Предельная цена :**

$$P = C = 1050 \text{ фр./изделие.}$$

- **Техническая цена:**

$$P = C + \frac{F}{E(Q)} = 1050 + \frac{90000000}{E(Q)},$$

$$P_1 = 2050 \text{ фр.}, \quad P_2 = 1800 \text{ фр.}, \quad P_3 = 1650 \text{ фр.}$$

- **Целевая цена:**

$$P = C + \frac{F}{E(Q)} = 1\,050 + \frac{r \times K}{E(Q)},$$

$$P = 1050 + \frac{90000\,000}{E(Q)} + \frac{(0{,}10) \times (240000000)}{E(Q)},$$

$$P_1 = 2317 \text{ фр.}, \quad P_2 = 2000 \text{ фр.}, \quad P_3 = 1810 \text{ фр.}$$

- **Устанавливаемая цена продаж:**

$$P = 1950 \text{ фр./изделие.}$$

- **Порог рентабельности по объему продаж:**

$$Q_n = \frac{F}{P - C} = \frac{90000\,000}{1950 - 1050} = 100{,}000 .$$

- **Порог рентабельности по выручке:**

$$CA_n = \frac{F}{\frac{P - C}{P}} = \frac{90000000}{0{,}46} = 195{,}652{,}174 \text{ фр.}$$

Врезка 12.1. Пример установления цены исходя из издержек.

12.2.1. Концепции цены, исходящей из издержек

Цены, рассчитанные на основе издержек. без явного учета рыночных факторов. называют «ценами, исходящими из издержек». Можно выделить три типа таких цен, каждый из которых отвечает конкретным целям по покрытию издержек и рентабельности.

Предельная цена

Предельная цена соответствует прямым (переменным) издержкам. Она позволяет покрыть только издержки на замещение товара, т.е. ведет к нулевой предельной прибыли:

Предельная цена = Прямые издержки .

Данное понятие применимо лишь к исключительным случаям поставок. Это абсолютная нижняя граница цены, ниже которой фирма не может спуститься. Продажи по цене, близкой к предельной, могут обеспечить полную загрузку производственных мощностей фирмы при условии, что она способна осуществить дополнительный выпуск без падения цен на своем основном рынке. Любая цена, превышающая пороговую, позволяет фирме получить дополнительные средства для покрытия постоянных расходов или получения прибыли. Особые заказы, продажа немарочных товаров крупным дистрибьюторам или на экспорт - вот ситуации, подходящие для подобной ценовой дискриминации.

Техническая цена, или цена безубыточности

Техническая цена соответствует точке безубыточности. Она обеспечивает покрытие затрат на замещение товара и постоянных расходов при принятой гипотезе об объеме продаж:

Техническая цена = Прямые издержки + Постоянные издержки

ИЛИ

Техническая цена = C +F / E (Q) ,

где E (Q) соответствует расчетному объему продаж. Таким образом, техническая цена обеспечивает полное покрытие расходов в расчете на конкретный объем продаж и неприменима к другим объемам.

Обычно техническую цену рассчитывают для различных гипотез о продажах, определяя тем самым диапазон минимальных цен (см. врезку 12.1).

Целевая цена

Целевая (достаточная) цена устанавливается путем введения некоторой надбавки к технической цене, определяемой обычно относительно инвестированного капитала. Целевая цена также исходит из гипотезы об объеме продаж:

$$\text{Целевая цена} = C + \frac{F}{E(Q)} + \frac{r \times K}{E(Q)} ,$$

где К обозначает инвестированный капитал, а г - уровень отдачи на капитал, который считается « нормальным».

Еще один метод расчета целевой цены состоит в применении фиксированной надбавки (маржа) к технической цене, например равной 20%. Таким образом,

$$\text{Целевая цена} = \frac{\text{Техническая цена}}{1 - \text{Желательная цена}} .$$

Данный метод также полностью игнорирует чувствительность спроса к цене и реакцию конкурентов.

Опасность порочного круга

Целевые цены весьма популярны благодаря своей простоте, а также создаваемой ими уверенности (иллюзорной) в получении прибыли. Их главный недостаток - это игнорирование зависимости между ценой и объемом продаж. Нет никаких гарантии, что целевая цена обеспечит тот объем продаж. исходя из которого она была рассчитана. Особенно опасна ситуация, когда объем продаж оказывается ниже выбранного уровня: данный метод подталкивает к дополнительному повышению цены для сохранения уровня рентабельности.

Так, в примере во врезке 12.1 целевая цена 2000 фр. отвечает объему продаж 120000 изделий. Если спрос составит только 90000 изделий, то для сохранения уровня рентабельности нужно поднять цену до 2317 фр.

Но разве повышение цен - это правильная реакция на падение спроса? С другой стороны, если объем продаж превзойдет запланированный уровень и постоянные издержки распределятся на большее число изделий, целевую цену следует понизить.

Подобная рекомендация, вытекающая из чисто экономической логики, несомненно, неадекватна. Если фирма строго руководствуется анализом издержек, она может принять решение, наносящее ей явный ущерб.

В период спада 1974-1975 гг. подобная дилемма стояла перед автомобильной промышленностью. Цены на машины поднялись в среднем на 1000 долларов, тогда как спрос понизился на 25%. Данная ситуация, усугубившая сокращение рынка, была обусловлена негибким, формализованным методом ценообразования (Business Week, January 20, 1975).

Опора на целевые цены ведет в сущности к порочному логическому кругу: объем продаж определяет издержки, которые определяют цену, которая в свою очередь определяет уровень спроса.

12.2.2. Полезность цен, исходящих из издержек

Эти цены, хотя и не могут служить единственной базой ценообразования, являются удобной исходной точкой: фирмы обычно располагают более полной информацией о собственных издержках, чем о факторах, определяющих чувствительность к цене. Кроме того, если все фирмы в некотором секторе примут подобную практику ценообразования, цены будут сближаться, что уменьшит ценовую конкуренцию.

Реальная **полезность** целевых цен прежде всего в том, что они дали ответы на следующие вопросы.

— Какой объем продаж обеспечит полное покрытие издержек?

— Как целевая цена соотносится с ценой, установленной самым опасным конкурентом?

— Какой доле рынка соответствует объем продаж, совпадающий с точкой безубыточности?

— Как повлияет повышение постоянных издержек, например рекламных, на положение точки безубыточности?

— Насколько нужно увеличить объем продаж, чтобы сохранить достигнутый уровень рентабельности при снижении цены?

Какое снижение объема в случае повышения цены можно допустить, чтобы сохранить достигнутый уровень рентабельности?

— При какой ценовой эластичности можно сохранить или повысить уровень рентабельности?

— Какой уровень отдачи на инвестиции соответствует сравниваемым уровням цены?

Таким образом, анализ издержек позволяет сфокусировать внимание на финансовых последствиях различных ценовых стратегий, рассматриваемых фирмой. Опираясь на его результаты, фирме легче приступить к аспектам ценообразования, носящим более качественный характер, т.е связанным с ценовой чувствительностью спроса и реакцией конкурентов.

12.3. ЦЕНЫ С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ СПРОСА

В рыночной экономике право окончательного решения о том, какие товары будут покупаться, принадлежит покупателю. Поэтому фирма, **управляемая рынком,** должна в своих решениях исходить из цен, приемлемых для рынка. Очень важным для анализа спроса является понятие ценовой эластичности. введенное в главе 5 (см. Приложение). Мы сначала рассмотрим факторы, влияющие на чувствительность к цене, а затем опишем различные методы ее измерения.

12.3.1. Детерминанты чувствительности к цене

Любой покупатель чувствителен к цене, однако эта чувствительность может существенно изменяться от одной ситуации к другой в зависимости от важности, приписываемой товару, или, напротив, от неценовых жертв, связанных с приобретением товара. Можно выделить девять причинных факторов, или детерминантов важности цены (Nagle, 1987).

— **Эффект уникальной ценности.** Покупатели не так чувствительны к цене, если товар обладает особыми, уникальными свойствами.

— **Эффект осведомленности об аналогах.** Покупатели менее чувствительны к цене, если не знают о существовании аналогов.

— **Эффект трудности сравнения.** Покупатели менее чувствительны к цене, если товары плохо поддаются сравнению.

— **Эффект суммарных затрат.** Покупатели менее чувствительны к цене, если цена товара составляет лишь небольшую долю их дохода.

— **Эффект конечной пользы.** Покупатели тем менее чувствительны к цене, чем меньшую долю составляет цена товара в общих расходах на получение конечного результата.

— **Эффект распределения затрат.** Покупатели менее чувствительны к цене товара, если они делят ее с другими.

— **Эффект безвозвратных инвестиций.** Покупатели менее чувствительны к цене товара, если он применяется совместно с ранее приобретенным основным товаром, представляющим безвозвратные расходы.

— **Эффект связи цены и качества.** Покупатели не так чувствительны к цене, если товар вызывает сильные ассоциации с качеством, престижем, эксклюзивностью.

— **Эффект запаса.** Покупатели менее чувствительны к цене, если у них нет возможности создать запас товара.

Во врезке 12.2 приведены вопросы, с помощью которых можно проверить существование ценовой чувствительности покупателей.

Заметим, что эти детерминанты чувствительности к цене применимы как к решениям о приобретении товара определенной категории. так и к выбору конкретной марки. В первом случае речь, например, может идти о выборе между персональным компьютером и звукозаписывающей аппаратурой, а во втором - между компьютерами фирм «Эппл» и «Тошиба» (Toshiba).

1. Эффект уникальной ценности

- Обладает ли товар одним или несколькими осязаемыми или неосязаемыми уникальными свойствами, выделяющими его из товаров-конкурентов?
- Какую ценность придают потребители этим особым качествам?

2. Эффект осведомленности об аналогах

- Какие альтернативы имеются у покупателя в той же товарной категории или среди других товаров, выполняющих ту же функцию?
- В какой мере потенциальные покупатели извещены о существовании этих товаров-заменителей?

3. Эффект трудности сравнения

- Насколько покупателям трудно сравнивать товары по ценам?
- Не является ли товар настолько сложным, что для проведения таких сравнении нужно привлекать

специалистов?

- Возможно ли прямое сравнение с ценами на товары-заменитеяи? Нет ли у них различий в размерах, ассортименте, сочетаниях и т. д.?

4. Эффект суммарных затрат

- Насколько значительны расходы покупателя на товар как в абсолютной цене, так и в доле его располагаемого дохода или его выручки?

5. Эффект конечной пользы

- Какую выгоду ищут покупатели конечного товара?
- В какой мере конечный покупатель чувствителен к цене конечного товара?
- Какую долю составляет цена промежуточного товара в полной цене конечного товара?

6. Эффект распределения затрат

- Уплачивает ли покупатель сам полную цену товара?
- Если нет, то какую долю цены он реально уплачивает?

7. Эффект безвозвратных инвестиций

- Применяется ли товар в сочетании с главным товаром, который уже куплен и представляет дпя покупателя безвозвратные инвестиции?

8. Эффект связи цены и качества

- Является ли престижный имидж важным атрибутом товаров данного типа?
- Повысится ли ценность товара, если повышение его цены приведет к исклю-чению определеннои группы людей из числа пользователей?
- Существуют ли надежные индикаторы, чтобы оценить качество товара еще до покупки?
- Если качество товара окажется недостаточно высоким, насколько серьезной будет потеря для покупателя?

9. Эффект запаса

- Располагают ли покупатели достаточными запасами товара?
- Считают ли они, что нынешний уровень цены установлен только временно?

Врезка 12.2. Детерминанты чувствительности к цене.

Источник: Nagle T.T. (1987).

12.3.2. Чувствительность к цене у организационного покупателя

В главе 3 мы отметили, что на рынках промышленных товаров потребности клиентов, как правило, более конкретны и функции, выполняемые товаром, четко определены. В этих обстоятельствах становится легче оценить степень важности цены для клиента, например анализируя критерии совершения покупки и основные занятия клиента. **Клиенты с низкой чувствительностью к цене** обычно обладают одной или несколькими из следующих характеристик (Porter, 1980, p. 115-118).

— Цена продаваемого товара составляет лишь малую долю от цены товара клиента или его бюджета на снабжение.

— Потери, вызываемые дефектом товара, велики в сравнении с его ценой.

— Использование товара может привести к значительной экономии или улучшить результаты, получаемые клиентом.

— Клиент реализует стратегию повышенного качества, в которую приобретаемый товар вносит существенный вклад.

— Клиенту нужен специфичный товар, например изготавливаемый по специальному заказу.

— Клиент работает с высокой рентабельностью и/или может легко перенести расходы по снабжению на своих покупателей.

— Клиент плохо информирован о товаре и/или не производит закупку на основе точно сформулированных технических требований.

— В мотивацию члена закупочного центра, принимающего решения о покупке, не входит минимизация расходов.

Эти поведенческие характеристики или приоритетные установки могут быть идентифицированы как продавцами, так и аналитиками рынка. Они имеют большое значение с точки зрения ценовой политики.

12.3.3. Исследования эластичности

Эластичность непосредственно характеризует чувствительность к цене и в идеале позволяет рассчитать уровень спроса для различных уровней цен. Напомним определение ценовой эластичности: это выраженное в процентах изменение объема продаж товара в результате изменения его цены на 1%:

э = % изменения объема продаж / % изменения цены

Ценовая эластичность, как правило, отрицательна, так как обычно повышение цены ведет к падению спроса, и наоборот. В качестве примера в табл. 12.1 дается сравнение влияния цены на уровень продаж и выручки для эластичного и неэластичного спроса.

Таблица 12.1. Влияние эластичности цены на объем продаж и выручку.

Цена (фр.)	Объем продаж (шт.)	Выручка (тысяч фр.)
• **Эластичный спрос** (ε= -3,7)		
12000 ↓	80000 ↑	960000 ↑
9000 ↓	400000 ↑	3600000 ↑
7000 ↓	1200000 ↑	8400000 ↑
• **Неэластичный спрос** (ε= -0,19)		
8,00 ↓	300000 ↑	2400 ↓
6,00 ↓	320000 ↑	1920 ↓
4,00 ↓	340000 ↑	1360 ↓

В литературе по экономике и маркетингу опубликованы многочисленные эконометрические и экспериментальные исследования ценовой эластичности; некоторые из полученных результатов приведены в качестве примеров в табл. 12.2. Обзор этих исследований дан в работе: Hanssens et al., 1990. Ряд результатов приведен также в табл. 12.3 и в главе 5 (табл. 5.5) Среднее значение ценовой эластичности для выборки английских товаров, найденное Бродбентом (Broadbent, 1980) составило -1, 6.

Знание ценовой эластичности позволяет также рассчитать оптимальную цену продаж, максимизирующую прибыль. Для ситуации монополистической конкуренции эта цена задается выражением

$$P_{opt} = C \times \varepsilon/(1 + \varepsilon) ,$$

где С - прямые издержки, а е - ценовая эластичность. Как было показано в главе 8 (см. табл. 8.2), оптимальное значение множителя е/(1+е), т.е. наценки на прямые расходы, возрастает, если ценовая эластичность по своему абсолютному значению приближается к единице. Такой случай соответствует существованию сильного предпочтения данной марки.

Правила оптимизации экономической модели, первоначально разработанные для случая монополии (Dorfman and Steiner, 1954), были затем расширены на ситуации олигополии (Lambin, Naert and Bultez, 1975) и динамической реакции рынка, распределенной во времени (Nerlove and Arrow, 1962; Jacquemin, 1973).

Полезность исследований эластичности

Знание даже порядка величины эластичности полезно для решения многих практических задач.

Оценки эластичности позволяют установить, в каком направлении воздействовать на цены, чтобы увеличить выручку. Сопоставление эластичности для конкурирующих марок позволяет выявить те их них, которые менее чувствительны к повышению цены, т.е. демонстрируют большую рыночную силу. Сравнение эластичностей для товаров, образующих единую гамму, позволяет модифицировать цены в рамках этой гаммы. Перекрестные эластичности позволяют прогнозировать перемещение спроса с одной марки на другую.

Таблица 12.2. Примеры ценовой эластичности. Спрос на автомобили и воздушный транспорт в США.

Источник: Carlson R.L. (1978); Oum T.H.and Gillen D.W. (1981).

Спрос на автомобили	е	Спрос на воздушный транспорт	• Ё
Сверхкомпактные	-0, 83	Первого класса	-0, 75
Компактные	- 1, 20	Экономического	- 1, 40
Промежуточные	- 1, 30	Со скидкой	-2, 10
Полноразмерные	- 1, 54		
Люкс	-2, 07		

Примеры оценок эластичности приведены в табл. 12.2. Даже если эти оценки слишком грубы для точных расчетов цены, они весьма информативны для того, чтобы определить направление ценовой политики для каждой категории товаров.

Ограничения измерений эластичности

Несмотря на интерес к подобным работам, данный, чисто количественный метод на практике применяется очень редко; исключение, возможно, составляют лишь несколько крупных фирм. Причина в том, что с понятием эластичности связан ряд трудностей концептуального и практического характера, ограничивающих реальную ценность эластичности.

— Эластичность измеряет поведение при покупке, т. е. она выявляется **задним числом;** ее прогнозная ценность зависит от стабильности условий, в которых проводилось наблюдение. Поэтому ее нельзя использовать для установления цен на новые товары.

Во многих случаях проблема состоит в том, чтобы не только узнать, как адаптировать цену к реальной чувствительности рынка, но и определить, как **воздействовать на эту чувствительность** в нужном для фирмы направлении. В этом смысле более интересно знать восприятие цены группой покупателей.

Таблица 12.3. Сравнение средних значений эластичности для маркетинговых переменных.

Источники информации	Объем выборки	Среднее значение эластичности			
		Реклама	Цена	Качество	Сбыт
Lambin (1976, 1988)	127	0, 081	-1, 735	0, 521	1, 395
Assmus, Farley and Lehmann (1984)	22	0, 221 (0, 264)	—	—	—
Hagerty, Carman and Russel (1988)	203	0, 003 (0, 105)	-0, 985 (1, 969)	0, 344 (0, 528)	0, 304 (0, 255)
Neslin and Shoemaker (1983)	25	—	-1, 800	—	—
Tellis (1988)	220	—	-1, 760	—	—

— Эластичность измеряет влияние цены на объем покупок, но не влияние цены на такие характеристики, важные для понимания реакции покупателей на цену, как готовность к испытанию товара. уровень эксклюзивности, уровень проникновения, приверженность марке. Поэтому для управления маркетингом необходимо разрабатывать другие, более специализированные индикаторы.

Кроме того, на практике часто очень трудно добиться оценок эластичности, достаточно стабильных и надежных для «расчета» на их основе оптимальной цены.

Уже упоминалось, что опубликовано много работ по оценке ценовой эластичности. Для работ подобного типа точность оценок, соответствующая значению t-критерия Стьюдента, равному 4, 0, считается вполне достаточной (хотя и редко достигаемой), поскольку она соответствует

статистическому уровню значимости 1 % для числа степеней свободы более 30 (этот уровень обеспечивается в редких случаях). Но даже на этом уровне значимости коэффициент вариации (отношение среднеквадратичного отклонения к среднему значению) равен 25%; значит, весьма вероятно, что истинное значение ценовой эластичности лежит в интервале +- 25%. Такой значительный разброс недопустим при решении практических задач ценообразования.

Вместе с тем эти ограничения, присущие экономической модели, созданной скорее для интерпретации экономических явлений, чем в качестве основы для принятия решений (Nagle, 1987), отнюдь не означают, что экономическая теория анализа реакций на цену бесполезна при изучении практических проблем ценообразования.

12.3.4. Понятие «воспринимаемой ценности» товара

Более практичной альтернативой является понятие **«воспринимаемой ценности товара** для покупателя», опирающееся на полное знание и понимание конечного использования товара. Как уже было показано, главная идея этого подхода заключается в том, что покупатели сравнивают достоинства покупки и затраты на нее. Когда товар обеспечивает наилучшее соотношение достоинства/затраты, клиент совершает покупку. Хотя эта идея проста, ее не всегда легко применить на практике.

Чтобы оценить, какую цену покупатель готов заплатить, нужно определить и охарактеризовать различные формы удовлетворения или услуг, обеспечиваемые товаром, а также совокупность затрат на покупку. Для этой цели можно использовать данные об имеющихся на рынке товарах-конкурентах или заменителях.

Такой подход особенно полезен, когда главный фактор чувствительности к цене соответствует упомянутой выше детерминанте 5, т. е. большой значимости конечного товара для покупателя. Условия реализации данного метода различны для рынков промышленных и потребительских товаров.

Максимальная приемлемая цена

Данный подход особенно полезен для установления цен на промышленные товары, когда базовая выгода для покупателя состоит в снижении издержек. Здесь **максимальная приемлемая цена -** это цена. соответствующая нулевой экономии на издержках Чем больше будет повышаться цена относительно этого уровня, тем сильнее ее неприятие покупателем; напротив, любое снижение цены будет вызывать повышенный интерес. Последовательность действий в рамках данного подхода такова:

— определить совокупность применений и условий применения товара;

— выявить **неценовые достоинства** товара ддя покупателя (объективные и субъективные);

— выявить все неценовые издержки покупателя при использовании товара (объективные и субъективные);

— установить уровень **равновесия «достоинства-издержки»,** который и соответствует максимальной приемлемой цене.

Если целевой рынок сегментирован, такой анализ нужно провести для всех различных групп покупателей. Сравнение максимально приемлемой цены с ценами конкурентов позволит оценить пространство для маневра, которое есть у фирмы. Пример реализации этого метода дан во врезке 12.3.

Пример измерения воспринимаемой ценности

Основная идея этого метода та же самая: чувствительность к цене должна определяться воспринимаемой ценностью товара. Установление прямой зависимости между номинальной ценой на товар и спросом на него, как это делается в исследованиях эластичности, - это упрощение, игнорирующее важную причинную переменную - восприятие покупателя, на которое, помимо цены, влияют и многие другие факторы: цены конкурентов, формы презентации товара, имидж марки и т. д. Поэтому задача в том, чтобы разобраться в восприятии, установить его детерминанты, а затем найти средства для воздействия на них. Таким образом, понятие воспринимаемой ценности - это прямое развитие моделей отношения, описанных в главе 4.

Описание товара

— Химический продукт - добавка к реагентам для смягчения воды.

Применения товара

— Повысить степень дисперсии реагентов, увеличив тем самым их срок службы.

— Замедлить образование ржавчины на поверхности котлов.

Достоинства товара

— Базовая функция: обеспечить экономию реагентов на 35%.

— Другие функции: защита от коррозии - автоматическая подача жидкости -крупный поставщик.

Неценовые издержки покупателя

— Измеримые издержки: установка емкости и дозатора, обслуживание.

— Неизмеримые издержки: риск выхода установки из строя - непроверенныи поставщик - модификация

технологического процесса.

Баланс достоинства - измеримые издержки

— Средний расход реагента-смягчителя воды: 40000 галлонов в год.

— Стоимость одного галлона: 50 центов.

— Расход продукта на галлон смягчителя: 1/7.

— Средняя экономия: 35%, или 14000 галлонов, т. е. 7000 долл./год.

— Расходы на установку: 450 долл., т. е. 90 долл./год в течение 5 лет.

— Расходы на обслуживание: 320 долл./год.

— Приемлемые максимальные издержки: 6590 долл./год (7000-410).

— Максимальная приемлемая цена: 1, 77 долл./галлон.

— Реальная цена самого опасного конкурента: 1, 36 долл.

Врезка 12.3. Максимальная приемлемая цена. Пример расчета.

Источник: Leighton D. et *al. (1972). Разбор ситуации с фирмой «Hudson Chemical Canada».*

В качестве примера вновь вернемся к табл. 5.2., т.е. к оценкам, которые дала группа потенциальных покупателей шести конкурирующим моделям микрокомпьютеров по пяти главным атрибутам.

В этом примере респонденты сначала распределили 100 баллов между пятью атрибутами, определив тем самым их относительную важность. Затем они оценили по 10-балльной шкале степень воспринимаемого присутствия каждого атрибута в каждой марке.

Мера воспринимаемой ценности каждой марки устанавливается умножением оценок по каждому атрибуту на их коэффициенты весомости. Найденные таким образом значения преобразуются в индексы по отношению к среднему значению. В данном примере получаем следующие индексы:

A =1, 07, B =*1*, 05, C =*1*, 09, D =*1*, 10, E = 0, 98, F = 0, 70.

Воспринимаемая ценность марки F намного ниже среднего, тогда как марки *D и C* воспринимаются как наилучшие. Если данные результаты репрезентативны, а маркетинговое давление по другим факторам одинаковое, то для того, чтобы марка F была принята рынком, ее цена должна быть существенно ниже, чем у конкурентов. Пусть средняя цена 33000 фр.; тогда цены, пропорциональные воспринимаемой ценности, равны:

A = 35146, B = 34700, C = 35991, D = 36418, E = 32406, F = 23216.

Чтобы стать конкурентоспособной, марка P должна быть примерно на 10000 фр. дешевле. Если же цена на марку *D* будет установлена ниже приведенной выше, то можно рассчитывать на увеличение ее доли рынка, поскольку ее относительное маркетинговое давление возрастет.

Этот так называемый **композиционный подход** особенно эффективен. когда чувствительность к цене определяется качественными факторами типа имиджа.

Применение совместного анализа

Аналогичные результаты можно получить и с помощью **декомпозиционного подхода,** рассмотренного в главе 5. Вернемся в связи с этим к результатам исследования сигарет (табл. *5.3*.

Для респондента 17 получены следующие оценки полезности U:

(62 фр.; U = -2,5), (67 фр.; U = -3,5), (72 фр.; U = -5, 0).

Средняя эластичность, рассчитанная по методу наименьших квадратов (с представлением значений и через отклонения от медианного значения), равна -3, 59 (R2 = 0, 958).

Для респондента 86 получены следующие результаты:

(62 фр.; U= -0, 250), (67 фр.; U = -1,25), (72 фр.; U = -1, 50). Расчетная эластичность: -1, 11 (R^2 = 0, 914).

Видно, что оценки чувствительности к цене у двух респондентов весьма различны. Теперь представим, что мы имеем такие оценки по репрезентативной выборке из 200 человек. Мы можем рассчитать среднюю эластичность как для всей группы, так и для подгрупп, различающихся по возрасту или по

уровню доходов.

Подобные оценки позволяют измерять чувствительность к цене в терминах не объемов продаж, а полезности. Такой, более расплывчатый подход тем не менее позволяет сравнивать относительную чувствительность к цене различных групп покупателей.

123.5. Гибкие ценовые стратегии

В большинстве случаев фирмы используют не единственную цену, а набор цен для различных рыночных ситуаций.

Цены считаются гибкими, когда тот же самый товар продается различным покупателям по разным ценам. Такой подход вытекает из разнообразия покупателей, что выражается в их неодинаковой чувствительности к цене. Ценовая гибкость может проявляться в различии цен по регионам, периодам времени, сегментам или формам представления товара. В экономической литературе это называется дискриминацией по ценам. Далее мы будем следовать типологии, предложенной Теллисом (Tellis, 1986).

Гибкость цены в зависимости от рынка

Данный принцип приемлем тогда, когда фирма располагает избыточными производственными мощностями и имеет возможность дополнительно реализовать товар в новом для нее сегменте без увеличения постоянных издержек и без риска сокращения продаж на своем основном рынке. Минимальная приемлемая цена, на которую фирма может пойти, соответствует уровню прямых издержек. Возможности реализации такого подхода связаны с экспортом, с поставками товаров под маркой торговца или продажами некоторым особым группам населения: студентам, детям, пожилым людям. В этом случае важно, чтобы покупающие по низким ценам не могли перепродавать товар по высокой цене основного рынка.

Сезонная гибкость цены

Какую цену на товар следует назначить, если чувствительность к цене различна в начале и конце сезона? Некоторые покупатели готовы к покупке только в начале сезона и при этом малочувствительны к цене; другие готовы покупать когда угодно, но чувствительны к цене. В такой ситуации фирма будет назначать высокую цену в начале сезона и предоставлять скидки в его конце.

В этом причина введения скидок на модные товары при их внесезонной продаже, сезонного снижения транспортных тарифов, пониженных цен на утренние спектакли и т. д.

Важное правило для сезонных скидок - их регулярный характер, с учетом которого потребители планируют свои покупки.

Скидки -«сюрпризы»

Какую ценовую политику избрать на рынке, где товары, принадлежащие одной категории, продаются как по высоким, так и по низким ценам, причем одни покупатели готовы тратить время на поиск оптимальной цены, а другие нет? В этом случае неоднородного спроса и разного восприятия подходящей цены фирма преследует двойную цель: продать товар по высокой цене как можно большему числу « неосведомленных» покупателей; помешать « осведомленным» покупателям покупать по низким ценам у конкурентов.

Здесь рекомендуется стратегия «случайных скидок»: фирма продает по высокой цене, неожиданно предоставляя скидки. Важно, чтобы момент продаж со скидкой был непредсказуем; тогда неосведомленные покупатели будут покупать как обычно, т.е. чаще всего по высоким ценам, тогда как осведомленные будут откладывать покупку до момента снижения цены (Tellis, 1986, p. 150).

Адаптация цены

Адаптация цены означает приспосабливание тарифных цен к условиям продаж: к объему заказа, типу посредника, региону, условиям платежа и т.д. Скидки такого рода служат вознаграждением тем покупателям, которые дают возможность фирме получить экономию издержек перехода за счет крупных заказов, уплаты наличными, внесезонных покупок. См. также пример во врезке 11.3 и работу: Мопгое, 1979.

12.4. ЦЕНА С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ КОНКУРЕНЦИИ

Степень независимости фирмы в выборе ценовой стратегии ограничивается двумя факторами, связанными с конкуренцией: **конкурентной ситуацией** в секторе, зависящей от числа конкурентов, и ролью **ценности товара, воспринимаемой покупателями.**

— **Конкурентные ситуации** были описаны в главе 8. Ясно, что в условиях монополии фирмы ее ценовая независимость велика, а при чистой конкуренции минимальна. Олигополия и монополистическая конкуренция соответствуют промежуточным случаям.

— **Воспринимаемая ценность** товара определяется стремлением фирмы к дифференциации с целью получения внешнего конкурентного преимущества. Если покупатель воспринимает элемент дифференциации как ценность, он обычно готов уплатить более высокую цену. Следовательно, фирма приобретает определенную независимость в отношении цены.

Таблица 12.4. Связь ценовых решений с характером конкурентной среды.

Воспринимаемая ценность товара	**Интенсивность конкуренции**	
	Низкая	**Высокая**
Низкая	Недифференцированная олигополия	Чистая конкуренция
Высокая	Монополия или дифференцированная олигополия	Монополистическая конкуренция

Оба эти фактора рассматриваются в табл. 12.4 на двух уровнях, что позволяет выделить четыре ситуации, в которых проблема установления цены решается по-разному. В реальной жизни все не так просто; тем не менее полезно найти место для своего товара в одном из квадрантов, чтобы понять проблематику ценообразования.

— Если конкурентов мало, а воспринимаемая ценность товара велика, ситуация близка к **монополии или дифференцированной олигополии.** Фирма имеет простор для ценового маневра тем больший, чем выше воспринимаемая ценность элемента дифференциации.

— В другом предельном случае, когда конкуренты многочисленны, а товары единообразны, мы близки к **чистой, или совершенной. конкуренции,** и рыночная цена здесь определяется игрой спроса и предложения. У фирмы нет практически никакой самостоятельности в вопросах цены.

— Левый верхний квадрант (мало конкурентов и низкая воспринимаемая ценность) соответствует **недифференцированной олигополии.** Сильная взаимозависимость конкурентов ограничивает их самостоятельность. Рекомендуется стратегия подстройки под лидера.

— В правом нижнем квадранте находятся сильно дифференцированные товары, предлагаемые многими конкурентами. Это **монополистическая, или несовершенная, конкуренция:** определенная самостоятельность в вопросе цен ограничивается остротой конкуренции.

Эти весьма различные ситуации можно наблюдать на различных этапах жизненного цикла рынка товара.

12.4.1. Предугадывание поведения конкурентов

Во многих рыночных ситуациях взаимозависимость конкурентов велика и существует «цена рынка», которая для всех является базовой. Подобная ситуация (см. врезку 12.4) характерна для **недифференцированной олигополии** в фазе зрелости ЖЦТ. когда глобальный спрос нерасширяем, а предложения конкурентов мало отличаются друг от друга.

- При недифференцированной олигополии, при нерасширяемом глобальном спросе функция спроса для фирмы вычисляется следующим образом:

$$Q_i = F[\ P_i,\ P_r\ (P_i)\ /\ M_i\ \ldots],$$

где

P – цена продаж,
M – другие маркетинговые факторы,
i – рассматриваемая фирма,
r – прямые конкуренты фирмы i.

- Чувствительность спроса на товар фирмы i описывается следующим выражением:

$$\frac{dQ_i}{dP_i} = \frac{\delta Q_i}{\delta P_i} + \frac{\delta Q_i}{\delta P_r} \cdot \frac{dP_r}{dP_i}.$$

- Умножая члены этого выражения на Q_i / P_i , находим эластичность η:

$$\eta q_i p_i = \varepsilon q_i p_i + \varepsilon q_i p_r \times \rho p_r p_i.$$

- Эластичность спроса есть результирующая двух эффектов:
  - прямого влияния цены P_i на спрос для фирмы i,
  - косвенного влияния цены конкурентов на спрос для фирмы i, степень которого зависит от уровня конкурентной реакции (ρ).
- В недифференцированной олигополии реакция конкурентов будет более сильной на понижение, чем на повышение цены. Поэтому спрос будет более эластичным для цен, превышающих среднерыночные, и наоборот.

Врезка 12.4. Детерминанты ценовой эластичности при олигополии.

На рынках этого типа фирма может подстраиваться под цены конкурентов или лидера в отрасли, зафиксировать цену на более высоком уровне с риском потери доли рынка или установить цену ниже рыночной, стремясь тем самым к конкурентному преимуществу, которое не достигается никаким другим способом, с риском спровоцировать воину цен. Задача, следовательно, сводится к определению **относительной цены.** Успех подобных стратегий сильно зависит от реакции конкурентов.

Цель анализа конкуренции в ценовой сфере **- оценить способность конкурентов к действию и противодействию,** прежде всего определить эластичность реакции самого опасного конкурента (конкурентов). Понятие эластичности реакции введено в главе 8 (см. врезку 8.1). Схема полного анализа конкуренции разработана Портером (Porter, 1980, chap. 3).

Поскольку направление и сила конкурентных реакций неодинаковы при снижении и повышении цены, в этом случае **спрос имеет вид ломаной линии,** когда эластичность спроса различна по обе стороны от цены рынка (см. рис. 12.3). Некоторые условия благоприятствуют снижению цены, а некоторые ее повышению. Именно эти условия и нужно идентифицировать.

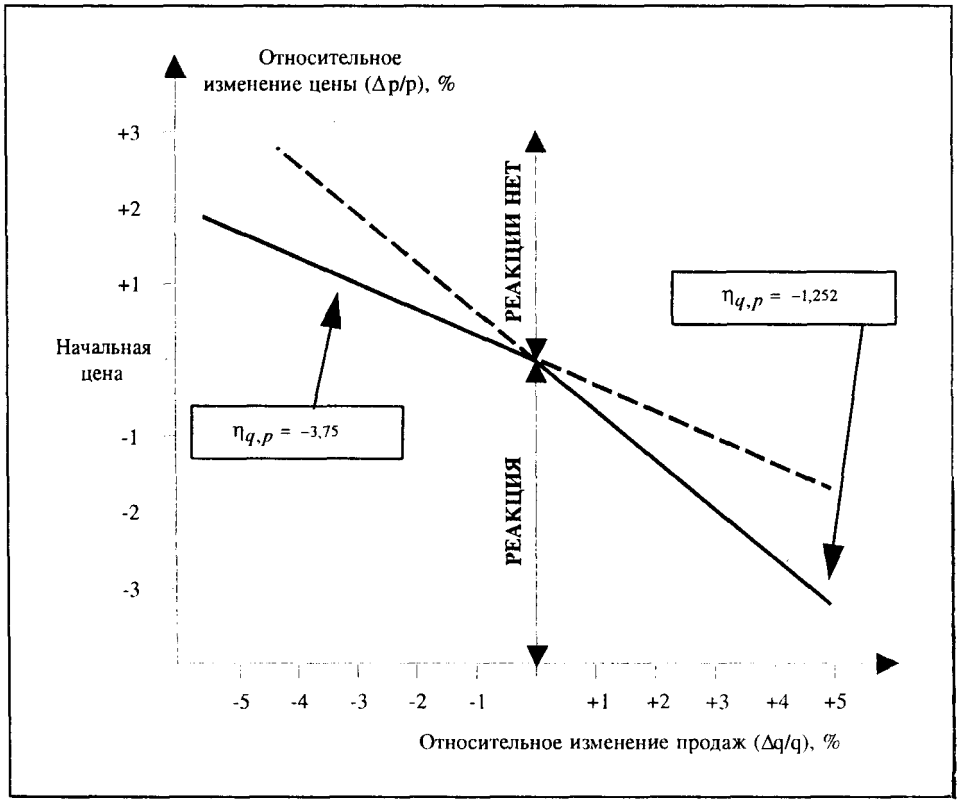


Рис. 12.3. Ломаная кривая спроса. Рынок электрических бритв в Германии.

Источник: Lambin J.J., Naert P. and Bultez A. (1975).

12.4.2. Стратегии понижения цен

Снижение цены с целью стимулирования спроса имеет смысл только в условиях расширяемого глобального спроса. В противном случае, если фирма понизит цену, а все остальные сразу же подстроятся под нее, прибыль каждой фирмы уменьшится, а все доли рынка останутся неизменными, поскольку объем рынка не увеличился.

Тем не менее на нерасширяемом рынке возможны следующие ситуации, когда снижение цены не вызовет быстрой ответной реакции конкурентов.

— Издержки конкурентов очень высоки, и они неспособны понизить цену без резкого падения рентабельности. При этом отказ от снижения цены ведет к потере доли рынка, если элементы дифференциации неспособны нейтрализовать эффект ценового разрыва.

— Малые фирмы могут успешно использовать снижение цен. Для них это не так критично, как для фирм, владеющих большой долей рынка, поскольку издержки на стимулирование спроса за счет цены пропорциональны объему. Поэтому крупный конкурент может предпочесть сохранить свою цену, а реагировать через неценовые факторы, например через рекламу, затраты на которую фиксированы.

Фирма может не последовать за снижением цен также потому, что воспринимаемая ценность для ее товара выше, чем у прямых конкурентов. Такие элементы дифференциации, как имидж марки, диапазон услуг, взаимоотношения с клиентами, защищают фирму при снижении цен. Смена поставщика может повлечь такие издержки перехода, которые не компенсируют клиенту разницу в ценах. Замечено, что обычно клиенты легко переносят разницу в ценах порядка 10%. если у них установились стабильные связи с поставщиком.

Оценка издержек при снижении цены

Важно осознавать, что **издержки при снижении цены** часто весьма значительны. особенно для фирмы с высоким уровнем переменных издержек. Данные табл. 12.5 показывают, насколько нужно увеличить выручку и объем продаж. чтобы сохранить предельную прибыль при разных уровнях снижения цены.

Таблица 12.5. Издержки снижения цены (в предположении, что предельная прибыль равна 25%).
Источник: Monroe K.B. (1979, p. 70).

Снижение цены, %	Требуемый рост выручки, %	Требуемый рост объема продаж, %
5	**+ 18**	**+25**
10	**+50**	**+66**
15	**+112**	**+150**
20	**+300**	**+400**

В рассмотренном примере снижение цены на 15% требует более чем вдвое увеличить объем продаж. Понятно, что очень быстро требуемый рост продаж превысит эффект, которого можно ожидать от снижения цен.

Можно также показать, что чем выше доля переменных расходов. тем большего роста продаж НУЖНО добиваться при том же снижении цены для сохранения предельной прибыли (Monroe, 1979, p. 73). В общем виде требуемый рост объема продаж рассчитывается следующим образом

$$\text{Необходимый рост продаж (\%)} = \frac{x}{MB^* - x} \times 100,$$

где x - это снижение цены в процентах, а MB* - предельная прибыль в процентах до снижения цены.

Например, если мы думаем снизить цену на 9%, а наша предельная прибыль равна 30%, требуемое увеличение объема продаж составит:

$$\text{Необходимый рост продаж (\%)} = \frac{9\%}{30\% - 9\%} \times 100 = 42,86\% .$$

Если же предельная прибыль составляет 25 или 20%, такое же снижение цены на 9% потребует увеличить объем продаж соответственно на 56, 25 или 81, 82%.

Поэтому фирма с более низким уровнем переменных издержек может быть заинтересована в снижении цен, так как знает, что другие фирмы будут неспособны за ней последовать.

Определение подразумевающейся эластичности

Из приведенных данных можно также рассчитать **подразумевающуюся ценовую эластичность,** которой нужно добиться от целевой группы покупателей, чтобы предельная прибыль осталась неизменной.

В предыдущем примере предполагаемое снижение цены на 9% требовало увеличить объем продаж на 42, 86%, чтобы сохранить предельную прибыль, составлявшую 30%.

Отсюда:

$$\text{Подразумевающаяся эластичность} = \frac{+42,\ 86\%}{\text{МВ}^* + x} = -4,\ 76.$$

Это очень высокое значение ценовой эластичности, предполагающее сильную чувствительность спроса к цене. Если рынок считается менее эластичным, подобное снижение цены не оправдано. по крайней мере если учитывается единственный критерий прибыли.

На рынке олигополии всегда присутствует риск ценовой войны; по этой причине фирмы очень неохотно идут на снижение цены. Однако в некоторых случаях ценовая война может позволить некоторым фирмам улучшить свое положение на рынке. В главе 8 было показано, что снижение цены может быть скомпенсировано ростом доли рынка, что в свою очередь может повысить рентабельность благодаря снижению издержек. Еще одной целью ценовой войны может стать устранение потенциально опасного конкурента.

Цена как функция кривой опыта

В тех секторах, где издержки, соответствующие добавленной стоимости, велики, значительное снижение издержек может быть достигнуто по мере роста кумулированного объема продаж (см. главу 8). Если на таком рынке покупатели чувствительны к цене, то, как показано на рис. 12.4а, эффективной может стать агрессивная ценовая стратегия, когда цена в момент входа на рынок устанавливается ниже уровня издержек. При достижении планируемого объема продаж будет достигнут и плановый уровень предельной прибыли. Подобная стратегия имеет ряд преимуществ. Во-первых, слабые фирмы будут вынуждены покинуть рынок и конкуренция станет менее острой. Как следствие фирма сможет увеличить продажи и быстро сместиться по кривой опыта. Во-вторых, низкий уровень цен привлечет на рынок новых покупателей.

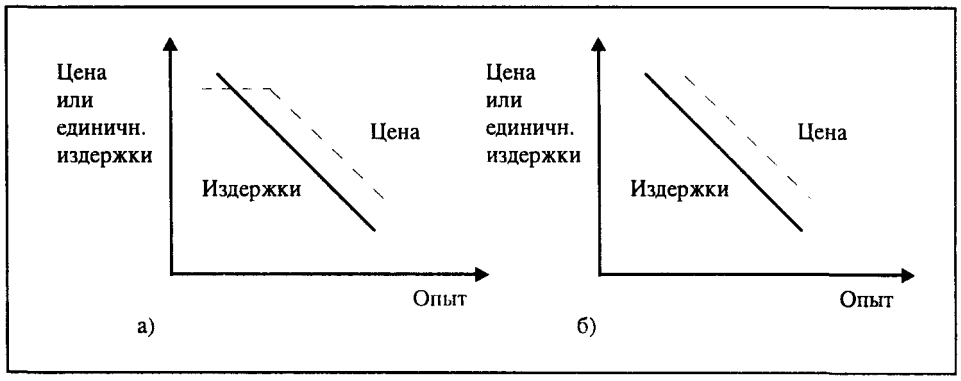


Рис. 12.4. Пена как функция кривой опыта.

Разумеется, стратегии выбора цены ниже уровня издержек нельзя следовать долго, ей присущ повышенный риск. На рис. 12.4б представлена менее агрессивная стратегия, в которой снижение цены идет параллельно со снижением издержек.

12.4.3. Стратегии повышения цены

Решение о **повышении цены** также является трудным. Идущая на это фирма должна быть уверена в готовности конкурентов последовать за ней. В общем случае степень этой готовности зависит от текущих условий на рынке. Они благоприятны, когда производственные мощности загружены полностью, а спрос растет. Как и при снижении цены, фирме, прежде чем приступить к действиям, следует оценить наличие пространства для маневра.

При повышении цены допустимое сокращение продаж, сохраняющее прежнюю прибыль, рассчитывается таким образом:

$$\text{Допустимое сокращение (в \%)} = \frac{x}{MB^* + x} \cdot 100.$$

Если планируется повышение на 9% при предельной прибыли 30%, то

$$\text{Допустимое сокращение (в \%)} = \frac{9\%}{MB^* + 9\%} \cdot 100 = 23,08\%$$

и подразумеваемая эластичность возрастает до -2, 56.

Значит, чтобы в результате повышения цены прибыль возросла, эластичность рыночного спроса должна быть ниже этого расчетного значения.

Ценообразование в инфляционной экономике

В период инфляции все издержки растут, так что повышение цены для поддержания приемлемой рентабельности часто становится неизбежным. Задача, таким образом, состоит в том, чтобы повышение цены обеспечило примерно такой же уровень рентабельности, как и до начала инфляции. При принятии подобных решений приходится считаться с возможным падением спроса в результате повышения цены.

Однако компенсация инфляционных эффектов может быть иногда достигнута и без повышения цены, например за счет роста производительности, который скомпенсирует рост некоторых издержек.

12.4.4. Ценовое лидерство

Стратегии ценового **лидерства** преобладают на рынках олигополии. Одна из фирм в силу своего размера или положения на рынке становится естественным лидером. Этот лидер принимает ценовые решения, а остальные фирмы, присутствующие на рынке, признают эти решения и следуют им.

Инициатива в повышении цены - типичная роль фирмы-лидера. Наличие лидера делает рынок регулируемым и позволяет избежать слишком резких колебаний цены. На рынках олигополии, где конкурентов сравнительно мало, ситуация благоприятствует появлению лидера, который занимает проактивную позицию и периодически пересматривает цену. Существует несколько типов лидерства.

— **Лидерство доминирующей фирмы,** удерживающей наибольшую долю рынка. Чтобы заставить остальные фирмы принять установленную им цену, лидер должен быть достаточно сильным и стремиться к поддержанию высокой цены.

— **Лидерство на опережении,** которое заключается в том, чтобы инициировать желательное повышение или понижение цены, исходя из изменения в уровне издержек или эволюции спроса. Здесь лидер должен располагать эффективной информационной системой, обеспечивающей надежные данные о ценах, конкуренции, технологических изменениях.

— **Лидерство с общего согласия,** когда какая-то фирма признается лидером без какого-либо формального соглашения (которое было бы незаконным). Им может стать, в частности, самая заметная фирма, например, технологический лидер.

Присутствие лидера характерно для случая, когда части рынка, удерживаемые конкурентами, существенно различны. Основные функции лидера при этом таковы (Cogey, 1976, p. 177):

— располагать более мощной информационной системой, позволяющей понимать суть изменений на рынке и, значит, реагировать на них;

— иметь обостренное стратегическое мышление;

— проявлять реальную заботу об интересах своего сектора;

— играть важную роль в технологическом развитии сектора;

— выполнять функции полицейского, принимая ответные меры против тех, кто пытается сместить рыночную цену.

В целом присутствие лидера является фактором, стабилизирующим рынок и снижающим риск ценовой войны.

12.5. ЦЕНОВЫЕ СТРАТЕГИИ ДЛЯ НОВЫХ ТОВАРОВ

Установление цены на новый товар - это тем более сложная проблема, чем он оригинальнее, т.е. чем труднее его сравнивать с другими товарами. Начальная цена, следовательно, имеет фундаментальное значение и влияет на коммерческую и финансовую судьбу всей разработки. Проведя анализ издержек, спроса и конкуренции, фирма должна сделать выбор между двумя контрастирующими стратегиями: (а) стратегией высокой начальной цены, чтобы «снять сливки» спроса, и (б) стратегией быстрого проникновения на рынок, используя низкую начальную цену.

12.5.1. Ценовая стратегия «снятия сливок»

Эта стратегия предусматривает продажу нового товара по высокой цене, добровольно ограничиваясь группой покупателей, готовых платить такую цену, и быстро добиваясь значительных денежных поступлений. У этой стратегии есть много достоинств; однако для ее успеха требуется выполнение ряда условий (Dean, 1950).

— Есть основания считать, что **жизненный цикл нового товара** будет коротким или конкуренты смогут быстро повторить его, что затруднит возврат вложенных средств. Данная стратегия оправдана также, если спрос неэластичен, по крайней мере для большой группы покупателей.

— Товар настолько нов, что покупатель не имеет базы сравнения, созревание рынка будет медленным, **спрос неэластичен,** и для фирмы представляется заманчивым использовать это преимущество, установив высокую цену, которая затем приспосабливается к ценам конкуренции.

— Выпуск нового товара с высокой ценой позволит **поделить рынок на сегменты с** различной ценовой эластичностью. При начальной цене можно «снять сливки» с потребителей, наименее чувствительных к ценам. Последующие снижения цены позволят проникнуть в сегменты с большей эластичностью. Это соответствует временной дискриминации по ценам.

— Спрос с трудом поддается оценке, и **рискованно строить прогноз** расширения рынка при снижении цены. Такая проблема возникает, например, когда производственный процесс еще не отработан и есть опасность, что издержки превзойдут ожидаемый уровень.

— Фирма не располагает необходимыми **оборотными средствами** для широкомасштабного запуска нового товара, и его продажа по высоким ценам позволит их получить.

Стратегию «снятия сливок» можно рассматривать как осторожную. скорее финансовую, чем коммерческую. Ее главное достоинство в том, что она оставляет открытой дорогу к последующей перестройке цен с учетом эволюции рынка и конкуренции. С коммерческой точки зрения снижать цену всегда легче, чем повышать. С финансовой точки зрения она позволяет быстро высвободить капитал, который можно использовать в других проектах.

12.5.2. Стратегия цены проникновения

Стратегия проникновения, напротив, состоит в установлении низкой цены с целью с самого начала захватить большую долю рынка. Она предполагает наличие системы интенсивного сбыта. стимулирование интереса рынка активными рекламными мероприятиями и прежде всего соответствующие производственные возможности. Это стратегия, рассчитанная на крупные начальные инвестиции, которые нескоро будут возвращены. Уклон здесь скорее коммерческий. чем финансовый. Выбору этой стратегии способствуют следующие условия.

— Спрос очень эластичен по цене; привилегированных сегментов не существует, так что единственная разумная стратегия - адресоваться ко всему рынку с ценой, достаточно низкой, чтобы удовлетворить широкий круг покупателей.

— Имеется возможность **добиться низких издержек на единицу продукции** за счет больших объемов продаж в связи с экономией на масштабе или значительным эффектом опыта.

— Новому товару грозит **острая конкуренция** вскоре после выхода на рынок. В этом случае стратегия проникновения поможет создать барьеры входа на рынок, как это показано в главе 7.

— Сегмент дорогих товаров **уже насыщен;** тогда стратегия проникновения - единственная разумная политика развития рынка.

— Потенциальные покупатели могут легко интегрировать новый товар в свое производство или потребление; неценовые **издержки перехода** на новый товар, следовательно, малы, что позволяет быстро создать массовый рынок.

Стратегия цены проникновения более рискованна. Когда фирма рассчитывает на длительный период окупаемости нового товара, она должна считаться с тем, что конкуренты, позже пришедшие на рынок, могут, используя новые технологии, оказаться в более выгодном положении, чем фирма-новатор.

12.6. УСТАНОВЛЕНИЕ ЦЕНЫ НА ГАММУ ТОВАРОВ

Стратегический маркетинг способствовал принятию стратегий сегментации и диверсификации, что привело к росту числа товаров, предлагаемых одной фирмой или под одной маркой. Такая практика усилила взаимозависимость между товарами. Она проявляется либо в форме **взаимозаменяемости** («каннибализма»), либо в форме **взаимодополнительности.** Очевидно, что при назначении цены необходимо учитывать эту взаимозависимость, стремясь к оптимизации деятельности фирмы в целом (Oxenfeld, 1966).

12.6.1. Риск « каннибализма»

На рис. 12.5 показаны различные сценарии « каннибализма» между двумя марками одной фирмы, старой и новой. Здесь круги изображают покупателей, тогда как весь потенциальный рынок - это зона вне кругов. Марка X изображает совокупность конкурирующих марок.

— Первая ситуация является наихудшей: новая марка не приносит никакой пользы, а просто «пожирает» предшествующую марку фирмы. Такое положение допустимо лишь тогда, когда новая марка намного рентабельнее старой.

— Вторая ситуация предпочтительнее, так как новая марка увеличила объем продаж и долю рынка, не затронув, однако, позиций конкурента. В целом операция рентабельна, если прибыль, полученная при продаже новым покупателям, превосходит потери продаж старой марки.

— В третьем сценарии новая марка «съедает» и часть рынка старой марки, и часть рынка конкурента, увеличивая в целом объем продаж. Как и в предыдущем случае, нужно сопоставить дополнительную прибыль с понесенными потерями.

— Четвертая ситуация является идеальной. Новая марка «съедает» часть продаж конкурента и приносит новых покупателей. Доля рынка увеличивается, принося в любом случае положительный финансовый поток (Traylor, 1986, p. 72).

Каким образом избежать риска «каннибализма»? Эта опасность тем больше, чем детальнее фирма сегментирует свои рынок. Нужно, следовательно. позиционировать свои марки относительно не только конкурирующих марок, но и своих собственных. В некоторой степени «каннибализм» можно допустить, если политика множественности марок способствует интересам фирмы в целом.

«Кока-Кола» - хороший пример фирмы, которая от консервативного протекционизма перешла к интенсивной эксплуатации марки «Коук» (Coke). Такие варианты, как «Дайет Коук» *(Diet* Coke), «Черри Коук» (Cherry Coke) и в меньшей степени «Коук Классик» (Coke Classic), резко контрастируют с традиционным сопротивлением фирмы использовать имя Coke (Traylor, 1986, p. 73).

Фирма, преследующая цель приобретения рыночной силы, особенно легко может пойти на кратковременное падение прибыли вследствие «каннибализма», если такая стратегия усилит ее позиции в долгосрочной перспективе.

Понятие перекрестной эластичности

Понятие перекрестной эластичности введено для измерения степени зависимости двух товаров, продаваемых под одной маркой или одной фирмой, а также для установления характера этой зависимости: дополнительность или заменяемость.

Применительно к случаю двух товаров A и B:

$$\text{Перекрестная эластичность} = \frac{\%\text{ изменения объема продаж A}}{\%\text{ изменения цены B}}.$$

Если перекрестная эластичность положительна, товары взаимозаменяемы, в противном случае - взаимодополнительны. Если она равна или близка к нулю. товары независимы.

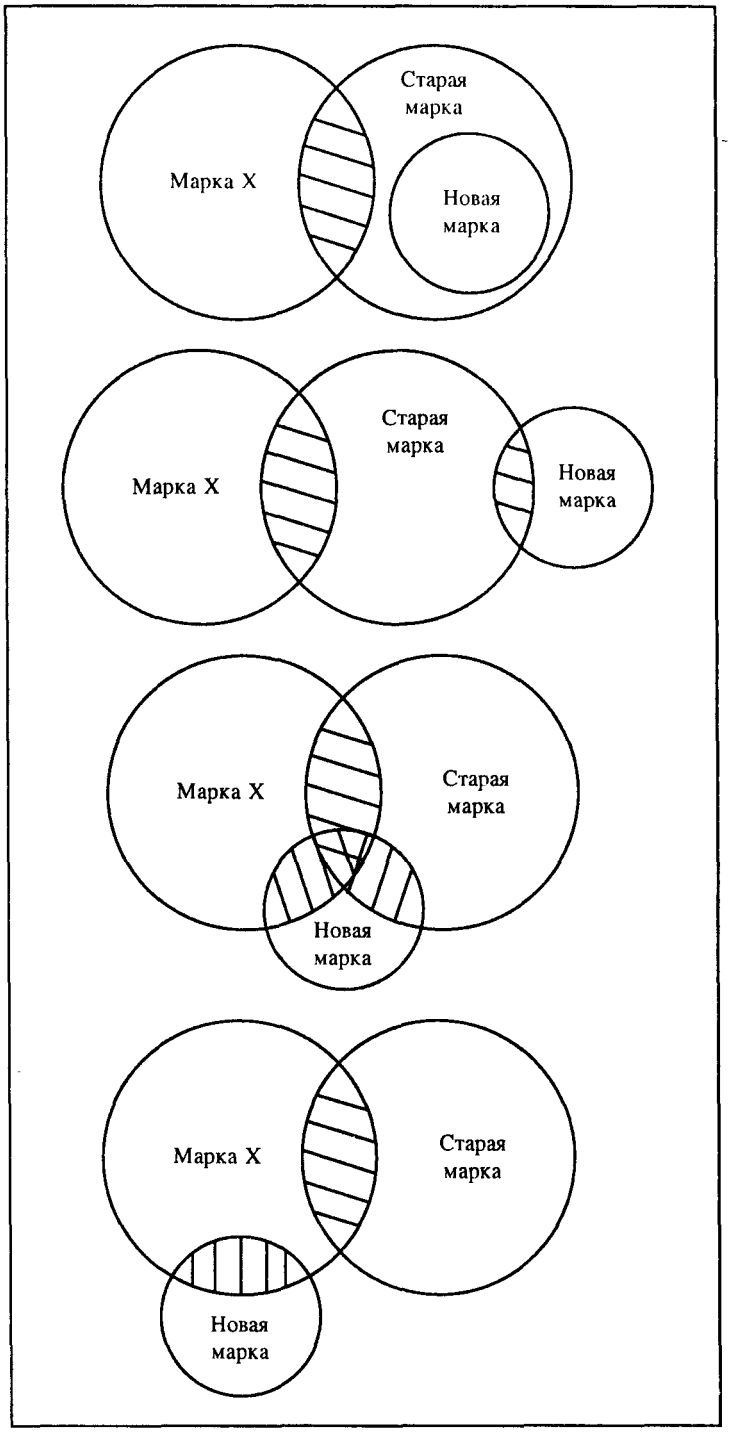


Рис. 12.5. Сценарии «каннибализма».

Источник: Traylor M.B. (1986).

12.6.2. Анализ рентабельности гаммы товаров

Определение цен на гамму товаров осложняется тем, что, помимо взаимозависимости спроса, существует и взаимозависимость издержек. Например, изменение в производстве одного товара может изменить себестоимость других.

В качестве примера рассмотрим табл. 12.6, представляющую маркетинговую программу фирмы, продающей **три взаимозависимых товара.** Рассматривается следующее изменение программы. — Увеличить рекламные расходы на 350000 фр. в надежде на увеличение продаж товара В на 6000 единиц при повышении его цены на 20 фр., а расходов на упаковку на 5 фр. Однако при этом следует ожидать падения продаж товара А на 1000 единиц. Кроме того, из-за ограниченных производственных мощностей продажи товара С снизятся на 3000 единиц. Стоит ли принимать такое изменение программы в пользу товара В? (Blonde, 1964).

Таблица 12.6. Анализ плана маркетинга взаимозависимых товаров.

Показатели	Товар А	Товар В	Товар С
Цена продаж P	200 фр.	220 фр.	100 фр.
Прямые издержки C	150 фр.	180 фр.	80 фр.
Предельная прибыль на изделие M	50 фр.	40 фр.	20 фр.
Продажи (единиц) Q	20000	15000	10000
Предельная прибыль	1000 000 фр.	600000 фр.	200000 фр.
Постоянные расходы F	700000 фр.	500000 фр.	100000 фр.
Прибыль от реализации	300000 фр.	100000 фр.	100000 фр.
Прибыль от реализации, всего	500000 фр.		

Влияние этих изменений на общую прибыль от реализации удобно рассматривать в терминах изменений (А). Изменение предельной прибыли (М) на одно изделие В составит

A (M) = A (P) - A(C), где Р - это цена, С - переменные расходы. Имеем

A (M) = (+20)-(+5) =+15.

Чтобы оценить влияние на конечный результат, используем выражение

$$\Delta(R) = \sum \left[\Delta(Q) \cdot M + Q \cdot \Delta(M) + \Delta(Q) \cdot \Delta(M) - \Delta F\right].$$

где Р - постоянные расходы.

Суммирование производится по п выпускаемым товарам. В нашем случае получаем

AR = ((-1000) x (50) + (20000) x (0) + (-1000)x (0)- (0)) + ((+6000) x (40) + (15000) x (15) + (+6000) x (15)- - (350 000)) + ((-3000) x (20) + (10000) x (0) + (-3000) x (0)- 0).

AR = -50000 + 205000 - 60000.

AR = + 95000 фр., т. е. прибыль возросла на 19%. Значит, новая программа рентабельна.

12.6.3. Ценовая стратегия для гаммы товаров

При наличии взаимозависимых товаров цена каждого из них должна назначаться таким образом, чтобы **максимизировать прибыль по всей гамме,** а не по каждому товару в отдельности. При этом ценовая политика для дополняющих и заменяющих товаров будет различной.

Увязывание цен

Если близкие товары взаимодополнительны или независимы, у фирмы в качестве одного из вариантов появляется возможность предлагать их не только раздельно, но и в наборе, причем по ценам существенно ниже, чем при раздельной продаже. Поскольку товары не заменяют друг друга, у покупателя может возникнуть желание купить весь набор. Такая практика распространена на рынке автомобилей и видеоаппаратуры. Проиллюстрируем данный подход примером.

Два взаимосвязанных товара предлагаются двум покупателям, каждый из которых может купить один товар или оба. Максимальные цены, которые они готовы платить, приведены в табл. 12.7.

Таблица 12.7. Максимальные приемлемые цены.

Товары	Клиент 1	Клиент 2	Всего
Товар А	12 фр.	15 фр.	27 фр.
Товар В	25 фр.	24 фр.	49 фр.
Бюджеты	37 фр.	39 фр.	76 фр.

Какова лучшая ценовая политика при предположении, что клиенты свободны в своем выборе? Проанализируем следующие варианты.

— Запросить с каждого клиента **максимальную** для **него цену,** получив при этом выручку 76 фр. Такой подход, если даже не думать о его незаконности, трудно реализовать, если покупатели осведомлены о ценах.

— Установить на каждый товар **самую низкую цену:** 12 фр. за А и 24 фр. за В. Это может побудить обоих покупателей купить оба товара за 36 фр. Выручка при этом составит 72 фр.

— Установить на каждый товар **самую высокую цену:** 15 фр. за А и 25 фр. за В. Выручка могла бы составить 80 фр. Но бюджета покупателей для этого недостаточно. В лучшем случае каждый ограничится покупкой В, что принесет всего 40 фр. Лучшее решение состоит в том, чтобы продавать А по 15 фр., В по 25 фр., а **оба товара вместе за** 37 **фр.,** при общей выручке 74 фр. Оба клиента купят такой набор, поскольку он совместим с их ограниченным бюджетом (Tellis, 1986).

В этом примере покупатель мог купить как оба товара, так и любой из них. В отличие от такого «добровольного» связывания товаров стратегия **«принудительного» связывания** не дает возможности выбора.

Эта стратегия распространена на компьютерном рынке. Назначаемые цены покрывают не только себестоимость поставляемого оборудования и определенную прибыль, но и предполагаемые расходы на техническую помощь, инжиниринговые услуги, обучение персонала и сервисные услуги.

Такая политика привлекает клиентов, так как фирма **продает клиенту «решение проблемы»,** а не просто оборудование. Чтобы такой подход был приемлем для изготовителя, он должен предусмотреть покрытие затрат на все услуги, входящие в «решение». При этом практика связывания цен помогает поставщику установить постоянную связь с клиентом и за счет этого добиться лучшего понимания его потребностей.

Однако в последние годы в связи с инфляционным давлением на стоимость услуг некоторые фирмы стали переходить к «развязыванию» своих ценовых наборов, раздельно назначая цены на отдельные услуги.

Цены для верхней и нижней зон гаммы товаров

Рассмотрим ситуацию, когда предлагается не менее двух версий, или моделей, одного товара: стандартная модель и модель люкс по повышенной цене. Покупатели стандартной модели в отличие от покупателей модели люкс обычно очень чувствительны к цене. При возможности экономии на масштабе фирме неинтересно ограничиться только одним сегментом и поэтому выпуск обеих моделей представляется лучшим вариантом.

В качестве примера проанализируем случай, когда целевые цены равны 50 и 35 фр. при продаже 20 и 40 изделий соответственно. Дополнительные издержки при производстве модели люкс равны 10 фр. В каждый период на рынке имеется 40 покупателей. Половина из них нечувствительна к цене и готова платить по 50 фр. за модель люкс. Вторая половина чувствительна к цене и не хочет платить больше 30 фр. Сколько изделий каждой модели выпускать и по какой цене их продавать?

Если фирма адресуется только в сегмент дешевой модели, у нее будет 20 покупателей по цене 30 фр., тогда как ее цель при таком объеме продаж назначить цену 50 фр. Во втором сегменте у нее есть 20 клиентов, готовых платить по 50 фр., но здесь ее цель - получить с них по 50+10, т. е. по 60 фр. Данная стратегия нереализуема.

Решение состоит в том, чтобы производить 40 изделий, продавать 20 стандартных изделий по цене 30 фр. и 20 изделий люкс по цене 50 фр.; целевые цены в этом случае составят 35 и 45 фр., а средняя цена - 40 фр. Таким образом, на модели люкс фирма получит повышенную прибыль, а на стандартной модели понесет потери. Однако она сможет удовлетворить оба сегмента и получить достаточную прибыль (Tellis, 1986, p.156).

Такая ценовая стратегия популярна на многих рынках, особенно в секторе товаров длительного пользования, где часто предлагается несколько моделей, которые по разным ценам продаются разным группам покупателей.

Тот же подход успешно применяется в сфере услуг, например на воздушном транспорте.

В этом секторе имеется два различных сегмента: бизнесмены, малочувствительные к цене, и « отдыхающие» с высокой ценовой чувствительностью. В отличие от « отдыхающих», планирующих свою поездку за несколько месяцев, для бизнесменов очень важны гибкость расписания и наличие системы резервирования билетов. Пользуясь этой неоднородностью спроса, авиакомпании продают обычные билеты по повышенной цене и предлагают большие скидки только тем, кто покупает билеты задолго до даты вылета.

Комбинируя низкие цены с жестким расписанием, компании смогли привлечь чувствительных к цене пассажиров без снижения цен для тех, кто малочувствителен к цене (Nagle, 1987, p. 169).

Цена имиджа

Цена имиджа исходит из той же логики: подать сигнал о качестве слабо информированным покупателям и использовать полученную при этом дополнительную прибыль на поддержку продаж дешевых моделей. Суть в том, что реальная разница между марками незначительна и они различаются только по позиционированию, т.е. в восприятии. Такая политика традиционна для косметики, одежды, сладостей, там, где для потребителя важны социальные, эстетические или эмоциональные ценности.

Цены на взаимодополнительные товары

Рассмотрим эту проблему применительно к установлению цены на товары, сопутствующие основному товару, например на принадлежности или расходуемые материалы типа лезвий для бритв, пленок для фотоаппаратов или запасных частей к автомобилям. Если покупатели верны марке и хотят покупать принадлежности того же поставщика, можно установить низкую цену на базовый товар, чтобы ускорить его распространение высокие цены *на* сопутствующие товары, чтобы получить прибыль. Такой подход уже давно приняли фирмы «Жилетт» (Gillette) в отношении лезвий и «Кодак» в отношении фотопленки.

Рассматривая изменение цены на сопутствующий товар, нужно учитывать эффект изменения на продажи не только этого, но и всех других товар, затрагиваемых данным изменением. Проиллюстрируем это на примере фирмы, торгующей компьютерными программами. При покупке микрокомпьютера в среднем приобретаются и три программы.

При продаже компьютера валовая прибыль составляет 1000 долларов, или 40% от продажной цены, прибыль от продажи программы составляет 250 долларов. Фирма обдумывает снижение цен на компьютеры на 10%. Если оба товара рассматривать как независимые, то для компенсации снижения цены необходимо, чтобы:

$$\text{Необходимый рост продаж (\%)} = \frac{-0{,}10}{0{,}40 - 0{,}10} \cdot 100 = 33,33\% .$$

Однако на самом деле размер прибыли при продаже компьютера составляет не 40%, а 1750 долларов (1000+ (3x250)), т. е. 70% от его продажной цены. Значит, требуемый рост продаж равен не 33%, а всего лишь 16, 7%.

В торговле такой подход применяют в стратегии «товара-приманки»: чтобы привлечь покупателей в магазин, снижают цену на популярную марку.

12.7. ЦЕНООБРАЗОВАНИЕ В МЕЖДУНАРОДНОМ МАРКЕТИНГЕ

Проблемы ценообразования на зарубежном рынке такие же, как и на внутреннем. Необходимо последовательно учесть издержки, ценовую чувствительность покупателей и поведение конкурентов. Специфичные проблемы возникают у **международной фирмы,** экспортирующей продукцию, изготовленную в стране базирования. В этом разделе будут рассмотрены основные ценовые решения, которые должен принять экспортер.

12.7.1. Трансфертные цены

Под трансфертными ценами понимаются цены товаров, передаваемых от производственного подразделения другому подразделению фирмы, например внешнеторговой службе или зарубежному торговому филиалу.

Внутренняя трансфертная цена

В случае передачи товара внутри фирмы цена должна определяться из соображений оптимизации общих результатов фирмы. Необходимо стремиться к двум целям.

— Цена должна быть достаточно высокой, чтобы мотивировать производственное подразделение, которое могло бы реализовать этот товар и на внутреннем рынке, через традиционную сеть сбыта.

— Цена должна быть достаточно низкой, чтобы внешнеторговое подразделение было конкурентоспособным на зарубежных рынках.

Здесь есть почва для конфликта интересов подразделений, так что доминирующим должен стать интерес фирмы в целом. Приведем пример.

Производственная бизнес-единица при издержках 50 тыс. руб. продает товар посредникам по 60 тыс. руб., а внешнеторговому отделению по 58 тыс. руб., теряя на этом 20% за счет снижения наценки с 10 до 8 тыс. руб. Экспортные издержки внешнеторгового отделения равны 10 тыс. руб., т. е. его общие издержки составляют 68 тыс. руб. Если максимальная приемлемая цена на зарубежном рынке равна 72 тыс. руб., валовая прибыль на изделие составит всего 4 тыс. руб., т.е. менее 6% от выручки. Но для фирмы в целом результат удовлетворителен: прибыль 12 = (8+4) тыс. руб. при цене 72 тыс. руб. вместо 10 тыс. руб. при цене 60 тыс. руб.

В целом внутренняя трансфертная цена выбирается в интервале (от минимально допустимой цены до цены продаж на внутреннем рынке), за вычетом валовой прибыли с учетом двух названных выше противоречивых целей.

Трансфертные цены для зарубежных торговых филиалов

Данная проблема более сложна, так как требует учета налоговых законов, валютных курсов, местных правил, таможенных тарифов, а также степени участия фирмы в деятельности филиала.

Основные факторы, влияющие на принимаемое решение, указаны на рис. 12.6. Если уровень налогообложения в обеих странах различен, вопрос о том, в какой стране выгоднее продавать, становится актуальным. В связи с этим нужно ответить на три следующих вопроса.

— Как соотносятся налоги на прибыль в обеих странах?

— Каковы правила вывоза прибылей?

— Какова опасность инфляции?

В дополнение к этим вопросам нужно учесть позиции налоговых и таможенных служб.

В общем случае фирма заинтересована применять низкие трансфертные цены в странах, где налоги ниже, чем на внутреннем рынке, и наоборот. Однако такой подход может встретить сопротивление со стороны **налоговых служб** на внутреннем рынке, не одобряющих сокращение налоговой базы в собственной стране.

С другой стороны, **таможенная служба** в стране экспорта может отказаться принять аномально низкие трансфертные цены как базу для расчета таможенных сборов, которые будут не только невыгодны сами по себе, но и снизят качество защиты местных производителей.

Важна также и **степень участия фирмы в деятельности торгового филиала.** Если речь идет о совместном предприятии или лицензии, то экспортер предпочтет продавать по высокой трансфертной цене, чтобы не делиться прибылью с партнером. Если же фирма полностью владеет филиалом, она

скорее всего установит низкие цены.

Принимая во внимание разнообразие правовых норм и налогового законодательства в разных странах, можно оценить сложность разработки стандартной стратегии на международном уровне. На уровне единого европейского рынка снятие тарифных и нетарифных барьеров значительно облегчит выработку единых европейских стратегий. Однако глубокие различия между европейскими странами по налоговому законодательству сохранятся еще в течение долгого времени (Bulletin d*e l*a KB, N 17, 1993).

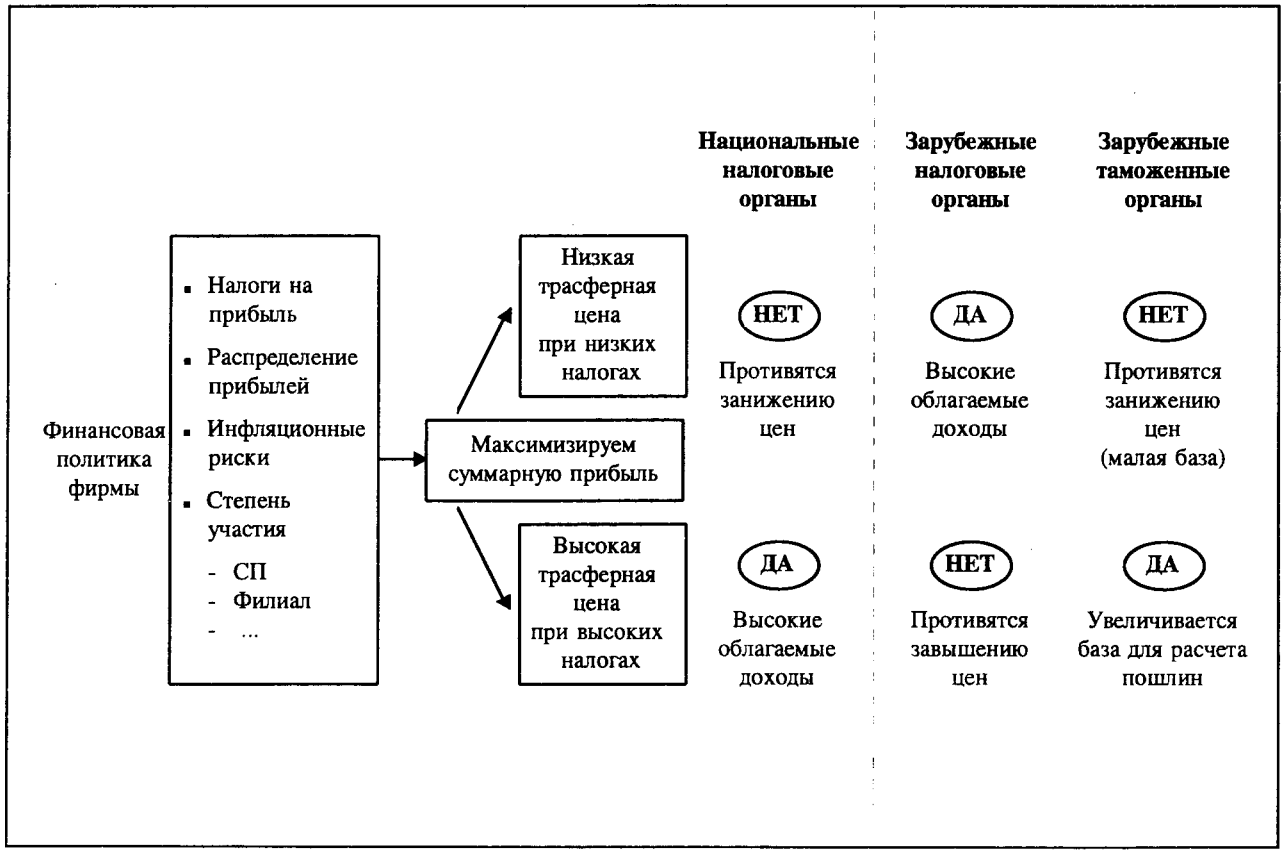


Рис. 12.6. Определение трансфертной цены при экспорте.

12.7.2. Экспортные издержки

Экспортные издержки составляют значительную часть цены, устанавливаемой на зарубежном рынке. Поэтому важно сопоставлять цены, приемлемые на зарубежном рынке, с международными трансфертными ценами, учитывая при этом экспортные издержки.

Экспортные издержки, включающие, в частности, расходы на перевозку товара наземным, морским и/или воздушным транспортом, погрузку/разгрузку, таможенные, портовые и т.п. сборы, страхование перевозки и экспортно-импортные пошлины, могут существенно увеличить цену экспортируемого товара и тем самым понизить его конкурентоспособность. Поэтому нужно уметь точно оценивать эти издержки и четко представлять, кто именно - продавец или покупатель - их несет. Некоторые из типовых условия таковы.

— **«Франко-завод»** (Ex **Works,** EXW). Продавец передает товар в распоряжение покупателя на своей территории, и покупатель несет все дальнейшие риски и расходы.
— **«Свободно на борту» (Free on Board, FOB).** Ответственность продавца заканчивается, когда товары погружены на борт (судна, самолета, грузовика).
— **«Свободно вдоль борта судна»** (Free **Alongside Ship,** FAS). Продавец доставляет товары на пристань и несет все расходы до момента погрузки.
— **«Цена, страхование, фрахт» (Cost, Insurance and Freight, CIF).** Продавец оплачивает транспортные издержки и страхует товары до порта назначения.
— **«Поставлено, включая оплату пошлины» (Delivery Duty Paid, DDP).** Продавец несет все риски и расходы по доставке товара до указанного места в стране импортера, включая таможенные сборы.

Для продавца предпочтительнее условия POB, тогда как покупатель предпочел бы условия CIF. Дополнительные сведения об этих условиях можно найти, например, в: Инкотермс, 1992.

Один из удобных подходов к оценке влияния экспортных издержек -исходить из цены, **установленной прямым конкурентом на экспортном рынке.** Из нее нужно вычесть экспортные и сбытовые издержки, чтобы проверить, является ли предлагаемая экспортная трансфертная цена достаточно низкой.

Предположим, что цена рынка страны-импортера равна 7 тыс. руб., а экспортные и сбытовые издержки имеют следующую структуру:

1. Цена в стране-импортере	7, 00 тыс. руб.
2. Торговая наценка (от цены): 40%	2, 80
Издержки розничного торговца	4, 20
3. Оптовая скидка (с себестоимости): 11%	0, 42
Издержки оптовика	3, 78
4. Наценка импортера (от себестоимости): 5%	0, 18
Издержки импортера:	3, 60
5. НДС 10% на цену DDP:	0, 33
Цена DDP	3, 27
6. Таможенный сбор 9% на цену CIF:	0, 27
Цена CIF	3, 00
7. Страховка и транспорт	0, 40
Цена товара POB	**2, 60 тыс. руб.**

Нужно сравнить цену 2, 60 тыс. руб. с ценой внутреннего рынка и предлагаемой трансфертной ценой. Если цена на внутреннем рынке выше 2, 60 тыс. руб., осуществление экспорта становится затруднительным. Следует рассмотреть следующие варианты (Terpstra et al., 1991).

— Отказаться от экспорта в связи с низкой конкурентоспособностью.
— Понизить трансфертную цену почти до минимальной цены.
— Выбрать короткий непрямой канал сбыта, обратившись прямо к розничным торговцам, в обход оптовика. При этом нужно убедиться, что повышения издержек в таком случае не произойдет.
— Разработать для экспорта более простой и дешевый товар.
— Посредством прямых инвестиций внедриться на зарубежный рынок и тем самым избежать экспортных издержек.

Отметим, что цена на зарубежном рынке не должна быть ниже, чем на внутреннем, иначе конкуренты в стране-импортере могут обвинить фирму в демпинге.

ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ

1. Торговая фирма закупает товар по цене 250 тыс. руб. и продает в среднем по 300 единиц этого товара (в неделю - И.С.) по цене 300 тыс. руб. Если фирма согласится понизить на одну неделю цену на 10%, сколько единиц изделия ей нужно продать, чтобы сохранить свою валовую прибыль?

2. Фирма «Альфа» продает товар, спрос на который характеризуется высокой ценовой эластичностью. Объем продаж 30000 изделий в год. Структура цены такова: Прямые издержки на одно изделие 9,9 тыс. руб.

Постоянные издержки на одно изделие 3, 3 тыс. руб.

Цена продаж 19, 80 тыс. руб.

Прибыль на одно изделие 6, 6 тыс. руб. Фирма поставила себе задачу увеличить объем продаж на 3000 единиц и выделила для этих целей рекламный бюджет 39 млн. руб. в год. Каково минимальное повышение цены, при котором прибыль останется неизменной?

3. Фирма «Эликс» продает товары типа украшений для дома, которые отличаются от товаров-конкурентов лучшим дизайном. Средняя цена на рынке составляет 50 тыс. руб., а объем рынка равен 1000000 изделии. Доля «Эликс» равна 10%. Эластичность спроса лежит в интервале 1, 7-2, 0. Финансовые показатели фирмы таковы:

Прямые издержки на одно изделие 20 тыс. руб.

Постоянные издержки 2000.000 тыс. руб.

Ожидаемый уровень рентабельности 10%

Инвестированный капитал 10000000 тыс. руб.

Служба анализа рынка располагает данными о главном конкуренте, марке «Люмина». Оценки важности свойств равны соответственно: 0, 50 / 0, 25 / 0, 25; оценки по свойствам составляют: для марки «Эликс» 10/6/9, для марки «Люмина» 8/7/9. Рассчитайте целевую цену; рассчитайте цену, пропорциональную воспринимаемой ценности. Какие рекомендации вы можете дать?

ГЛАВА 13

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ ПО КОММУНИКАЦИИ

Мы показали, что маркетинг есть одновременно система мышления и система действия. Для своего эффективного воплощения стратегический выбор, сделанный фирмой, должен быть поддержан динамичными программами действия, иначе шансы коммерческого успеха невелики. Чтобы успешно продавать, недостаточно предложить товар по привлекательной цене через разветвленную сбытовую сеть. Необходимо, используя подходящие средства стимулирования спроса, добиться того, чтобы отличительные свойства товара стали известны целевой группе покупателей. Следовательно, условием эффективности маркетинговой стратегии является разработка программы коммуникации с двумя взаимосвязанными целями: **«сделать известным» и «сделать привлекательным».** Такая программа должна использовать различные каналы коммуникации: торговый персонал, рекламу, стимулирование спроса и связи с общественностью. Задача данной главы - рассмотреть главные стратегические решения, которые должна принять фирма при разработке программы коммуникации. Их проблематика показана на рис. 13.1.

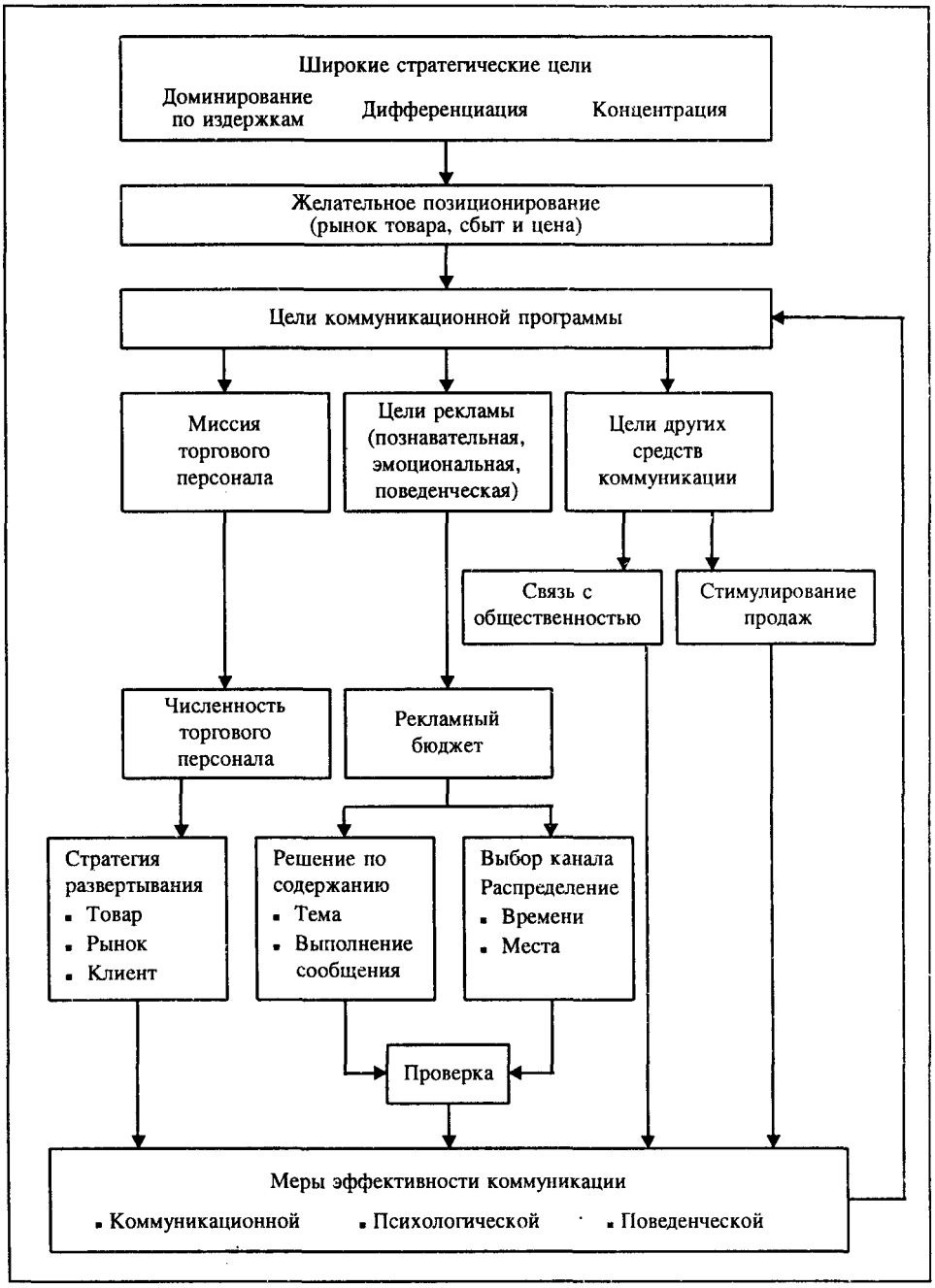


Рис. 13.1. Стратегические решения по коммуникации.

13.1. ПРИРОДА И РОЛЬ КОММУНИКАЦИИ В МАРКЕТИНГЕ

Как было показано в главе 1, для того чтобы обеспечить эффективное согласование спроса и предложения, между участниками процесса обмена должны циркулировать информационные потоки, в основном исходящие от фирмы и направленные на то, чтобы довести до сведения рынка позицию, на которую претендует марка или фирма.

13.1.1. Средства маркетинговой коммуникации

Под маркетинговой коммуникацией мы понимаем совокупность **сигналов, исходящих от фирмы** в адрес различных аудиторий, в том числе клиентов, сбытовиков, поставщиков, акционеров, органов управления, а также собственного персонала. Основными средствами коммуникации, называемыми **« коммуникационным комплексом»,** являются реклама, личная продажа, стимулирование продаж и связи с общественностью.

— **Реклама -** это платная форма односторонней массовой коммуникации, исходящая от четко определенного спонсора и служащая в качестве прямой или косвенной поддержки действий фирмы.

— **Личная продажа -** это коммуникация «по мерке», персональная и двусторонняя (диалог), с целью побудить клиента к немедленному действию, и одновременно источник информации для фирмы.

— **Стимулирование продаж** охватывает все временные и, как правило, локальные мероприятия, дополняющие рекламу и личную продажу и направленные на ускорение и расширение продаж конкретного товара.

— **Связи с общественностью** имеют целью посредством целенаправленных действий создать психологический климат понимания и взаимного доверия между организацией и ее различными аудиториями. Здесь цель коммуникации - не столько продать, сколько обеспечить моральную поддержку действий фирмы.

В дополнение к этим традиционным средствам следует упомянуть такие средства **прямой коммуникации,** как салоны, ярмарки, выставки, почтовая рассылка, телемаркетинг, продажа по каталогам.

Разнообразные каналы дополняют друг друга, так что проблема состоит не в том, следует ли обращаться, например, к стимулированию продаж, а скорее в том, как распределить общий коммуникационный бюджет между различными каналами, исходя из особенностей товара и поставленных коммуникационных задач.

13.1.2. Процесс коммуникации

Любая коммуникация предполагает **обмен сигналами** между передатчиком и приемником с применением системы кодирования-декодирования для записи и интерпретации сигналов. На рис. 13.2 этот процесс описан через восемь его элементов:

— **передатчик** (отдельное лицо или организация) - источник сообщения;

— **кодирование** - процесс преобразования идей в символы, изображения, рисунки. формы, звуки, язык и т.п.;

— **сообщение -** совокупность символов, передаваемых передатчиком;

— **каналы передачи -** средства, посредством которых сигнал передается от передатчика к приемнику;

— **декодирование -** процесс, посредством которого приемник приписывает смысл символам, поступившим от передатчика;

— **приемник** - целевая аудитория;

— **отклик -** совокупность реакции приемника после ознакомления с сообщением;

— **обратная связь -** часть отклика приемника, поступающая к передатчику.

Рис. 13.2 позволяет также выявить ключевые **условия эффективной коммуникации.** Отметим среди них следующие.

— **Цели коммуникации.** Передатчик должен четко знать, каких аудитории он хочет достичь и отклик какого типа получить.

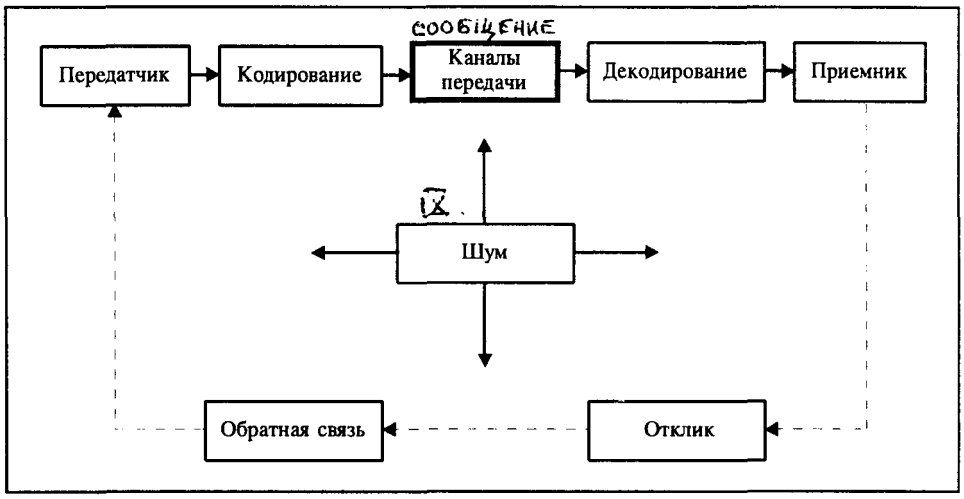


Рис. 13.2. Процесс коммуникации.

Источник: Kotler P. (1991).

— **Подготовка сообщения.** Необходимо учитывать предшествующий опыт пользователей товара и процедуру декодирования сообщений, которой придерживается целевая аудитория.

— **Планирование каналов.** Передатчик должен передавать свое сообщение по каналам, которые эффективно доводят его до целевой аудитории.

Две последние задачи обычно выполняются рекламными агентствами или фирмами, специализирующимися на выборе информационных средств.

— **Эффективность сообщения.** Передатчик должен по сигналам обратной связи оценивать отклик целевой аудитории на передаваемые сообщения.

Применение концепции маркетинга к рекламе предполагает разработку сообщений, апеллирующих к опыту покупателей и использующих язык, который они способны декодировать. Перечисленные условия эффективности определяют совокупность решений, входящих в любую программу маркетинговой коммуникации.

13.1.3. Стратегии личной и безличной коммуникации

Два главных средства маркетинговой коммуникации - это личные контакты через торговый персонал и безличные контакты по рекламным каналам. Важно понимать, в каком случае прямые контакты эффективнее рекламы. Некоторые основания для их сопоставления приведены в табл. 13.1.

Таблица 13.1. Сравнение личной и безличной коммуникации.

Источник: Darmon R.Y., Laroche M. et Petrof J.V. (1982), адаптировано.

Элементы процесса коммуникации	Личная коммуникация	БЕЗЛИЧНАЯ КОММУНИКАЦИЯ
Передатчик	• Прямая идентификация собеседника	• Знание типового профиля целевой аудитории
Сообщение	• Адаптируемое сообщение • Много аргументов • Неконтролируемые форма и содержание	• Однородное сообщение • Мало аргументов • Контролируемые форма и содержание
Каналы	• Личные контакты • Мало контактов в единицу времени	• Безличные контакты • Много контактов в единицу времени
Приемник	• Слабые последствия ошибки декодирования • Легко поддерживаемое внимание	• Сильные последствия ошибки декодирования • С трудом поддерживаемое внимание
Эффект	• Возможен немедленный отклик	• Немедленный отклик невозможен

Сопоставление позволяет сделать следующие **выводы.**

— Личные продажи намного превосходят рекламу по эффективности. Достоинства рекламы в ее цене: осуществить с ее помощью один контакт стоит во много раз дешевле, чем один визит торгового агента.

— Кроме того, реклама позволяет в короткий промежуток времени осуществить контакт с большими аудиториями, тогда как агент может посетить лишь ограниченное число клиентов.

— Применительно к сложному и трудному в использовании товару с ограниченным кругом пользователей эффективность торгового агента, несомненно, выше, чем рекламного сообщения, неизбежно слишком общего и упрощенного.

— Агент воздействует непосредственно и способен сразу же получить от клиента заказ, тогда как реклама воздействует через известность и имидж марки и ее действие сказывается только через какое-то время.

Таким образом, когда персональный аспект коммуникации второстепенен, целесообразно прибегнуть к рекламе из соображений экономии и производительности. Новые достижения в области интерактивной рекламы сближают преимущества обоих рассмотренных вариантов.

13.1.4. Расходы на коммуникацию

Расходы на коммуникацию плохо поддаются учету. Доступные по этому вопросу данные фрагментарны, а уровни расходов колеблются в широких пределах от отрасли к отрасли. В целом можно сказать, что затраты на личную коммуникацию превосходят рекламные расходы, причем они особенно велики на рынках промышленных товаров. Это подтверждается следующими цифрами.

Во Франции расходы на рекламу в средствах массовой информации составили в 1986 г. 30, 6 миллиардов франков; а расходы на личную коммуникацию в 1982 г. - более 100 миллиардов франков. В США суммарные расходы на рекламу в 1986 г. превысили 66 миллиардов долларов; затраты на личные продажи в 1982 г. превзошли 100 миллиардов долларов (Xardel, 1982, p. 66; Waterson, 1992).

Пользуясь данными из табл. 13.2, можно оценить относительную важность этих расходов для экономики в целом по различным странам.

Таблица 13.2. Расходы иа рекламу в различных странах.

Источник: Waterson M.J. (1992).

Страны	Расходы (экю) (х 1000000)	В процентах от ВНП (национальная валюта)	Расходы на одного жителя (экю)
США	65725, 2	1, 41	264, 2
Европа (ЕС)	42458, 5	—	143, 3
Япония	22969, 3	0, 9	186, 6
Великобритания	9841, 6	1, 29	171, 9
Германия	9284, 1	0, 86	149, 8
Франция	6636, 7	0, 76	118, 2
Испания	6490, 2	1, 88	166, 9
Италия	4845, 6	0, 62	84, 2
Нидерланды	1992, 5	0, 98	134, 2
Швейцария	1743, 2	1, 08	259, 3
Дания	1514, 4	1, 57	295, 1
Швеция	1469, 7	0, 85	173, 0
Финляндия	1055, 2	1, 01	212, 6
Австрия	1045, 4	0, 91	137, 1
Бельгия	847, 1	0, 61	85, 2
Норвегия	631, 9	0, 77	149, 5
Греция	383, 4	0, 78	38, 2
Ирландия	314, 8	1, 02	89, 6
Португалия	308, 1	0, 75	29, 8

Примечание: эти данные соответствуют доходам рекламных агентств и издательств, но не включают производственные расходы.

Расходы в расчете на одного торгового работника постоянно увеличиваются, особенно на рынках промышленных товаров; стоимость одного рекламного контакта, напротив, имеет тенденцию к снижению благодаря растущей избирательности информационных средств.

Исследованием фирмы « МакГроу-Хилл Рисерч» установлено, что стоимость одного четко определенного целевого контакта посредством рекламного объявления в отраслевом конъюнктурном издании равна 17 центам. Стоимость же одного визита торгового представителя составила в 1977 г. в среднем 97 долларов, а в 1988 г. уже 252 доллара (Forsyth, 1987).

Эволюция коммуникационных расходов и особенно быстрое развитие новых средств коммуникации требуют переоценки относительной *роли* рекламных каналов и прямых продаж.

13.1.5. Новые коммуникационные технологии

В связи с успехами в областях телекоммуникаций, кабельного телевидения, спутниковых систем связи, интерактивных терминалов типа «видеотекст» аудиовизуальные средства вступили в стадию кардинальных изменений. Новые технические возможности окажут большое влияние на нашу жизнь.

Социолог Дэниэл Белл (BeП, 1979) утверждает, что «революционная роль телекоммуникации для человечества в настоящем столь же велика, как в прошлом роль книгопечатания, письменности и языка».

Развитие новых технических средств приведет также к изменению целей и содержания рекламных сообщений. Многие из этих изменений уже можно предвидеть.

— Прежде всего следует отметить тенденцию к интерактивности новых коммуникационных каналов, благодаря чему потребители смогут не просто получать информацию, но отбирать и заказывать ее, а также посылать ответные сообщения. Мы, таким образом, движемся в направлении рекламы по запросу.
— Далее, новые средства обеспечат доступ к огромным банкам данных в самых различных областях, например о предлагаемых товарах, их сравнительных характеристиках, ценах и т. д. В результате фирма будет иметь дело со все более информированными клиентами. Как следствие реклама будет становиться все более **фактографической, конкретной** и служить скорее помощником покупателю, чем средством продажи.
— Еще одним следствием развития телекоммуникации станет **значительно более высокая селективность.** Объединение возможностей телефона, компьютера и телевизора позволит направлять индивидуализированные сообщения тщательно подобранной аудитории. Таким образом, развитие идет в сторону систем **персонализированной электронной почты,** которая обеспечит более высокую эффективность рекламной коммуникации.

В некоторых секторах, например при продаже автомобилей, персонализированные сообщения уже находят применение. Доступ к центральной базе данных Бюро дорожного движения позволяет идентифицировать, например, всех тех, кто пять лет назад приобрел автомашину определенной модели и, следовательно, склонен к покупке новой Машины в ближайшем будущем. Всем им, скажем, посредством прямой рассылки, могут быть направлены индивидуальные предложения.

— Развитие регионального телевидения также способствует **селективности коммуникации.** Появление местных каналов облегчает доступ на телевидение торговым и промышленным фирмам. Локальное телевидение может легче адаптироваться к особенностям региональных рынков.
— Наконец, расширение географических зон вещания с помощью систем спутниковой связи усилит **наднациональный характер** рекламных кампаний и торговых марок.

Как следствие всех этих изменений возрастающая часть функций, ранее выполняемых торговым персоналом, будет передаваться более дешевым техническим средствам коммуникации. Правильно адресованное сообщение, телефон, каталог, доступные через экран телевизора или компьютера, способны быстрее донести более точные и полные сведения, чем рассказ торгового агента. В этом причина быстрого развития прямого диалога между фирмой и рынком (Xardel, 1985).

Торговля переходит к своего рода **оседлости,** когда контакт с клиентом перестает быть привилегией только продавца и переходит к организации в целом. Даже при сокращении торгового персонала число таких контактов будет возрастать. Поэтому важно, чтобы вся организация была ориентирована на рынок (Xardel, 1982).

Заметим, что развитие телемаркетинга не означает отказа от услуг торгового персонала: личный контакт остается необходимым. Телемаркетинг же подготавливает этот контакт и делает его более продуктивным.

13.2. ЛИЧНОЕ ОБЩЕНИЕ

Прямая продажа - самое эффективное средство коммуникации на определенных стадиях процесса закупки, особенно когда нужно добиться предпочтения и побудить к покупке. Поэтому, по мере того, как более рутинные задачи будут передаваться более дешевым техническим средствам коммуникации, роль торгового персонала в стратегическом маркетинге усиливается.

13.2.1. Цели и задачи торгового персонала

Разработка стратегии личного общения требует прежде всего определить роль, которую будет играть торговый работник в реализации маркетинговой стратегии фирмы. Для этого нужно уточнить характер связи, которую хочет установить фирма со своими клиентами на каждом рынке товара.

Типичные задачи торгового персонала могут быть сгруппированы по трем направлениям:

— **собственно продажа,** включающая выявление потенциальных клиентов, изучение их потребностей, обсуждение условий продажи и заключение сделки;

— **оказание услуг** клиентам, включая помощь по использованию товара, послепродажное обслуживание, продвижение товара и др.;

— **сбор информации** для фирмы относительно изменения потребностей, активности конкурентов, адаптированности товаров.

Торговый работник, таким образом, - это не только коммерческий орган фирмы, но и важный элемент ее системы маркетинговой информации.

В зависимости от внимания, уделяемого той или иной из названных функций, терминам «торговый работник» и «торговый агент» в реальной жизни может придаваться различный смысл. Можно выделить следующие типы торгового работника.

— **Представитель по доставке,** основная роль которого состоит в физической поставке товара.

— **Продавец,** действующий в зоне продажи, который принимает заказы и, кроме того, может выполнять роль советника клиента, особенно в крупных магазинах.

— **Разъездной представитель,** который встречается с оптовыми и розничными торговцами с целью получения заказов и обеспечения бесперебойности товарных поставок.

— **Представитель по стимулированию продаж:** он организует рекламу и рекламные мероприятия непосредственно в точке продажи.

— **Коммерческий пропагандист,** который не принимает заказы, а лишь информирует о новых товарах, особенно в секторе медицины.

— **Инженер по продажам,** технически компетентный и способный играть роль консультанта, помогающего клиенту в решении его проблем. Именно так работают инженеры по продажам фирмы АйБиЭм.

— **Коммивояжер,** продающий товары типа автомобилей, электробытовой аппаратуры, энциклопедий, страховых полисов, когда решающую роль играют творческие способности и стратегия коммуникации.

— **Составитель контракта** по сложному проекту, который, помимо технической и финансовой компетентности, должен обладать талантом ведения переговоров.

Роли всех названных работников в той или иной степени связаны с творческими и стратегическими функциями. Задача заключается в правильной организации коммерческих отношений и в оптимальном распределении обязанностей между торговыми работниками, сбытовой сетью и средствами коммуникации.

13.2.2. Роль торгового персонала в стратегическом маркетинге

Вообще говоря, главная задача торгового работника по-прежнему связана с удовлетворением потребности хорошо информированного покупателя в двусторонней связи по вопросу о соответствии товара его нуждам. Для фирмы же новое значение торгового персонала заключается в получении информации, позволяющей ускорить адаптацию фирмы к изменениям рынка.

Вот как определяет роль своего торгового персонала одна из японских фирм:

«Продавцы - это незаменимые собиратели информации; их нужно обучать... скорее солидарности с другими продавцами и фирмой в целом для лучшей проверки и сбора информации, чем индивидуальному тщеславию продавца, стремящегося выполнить свой план продаж, т.е. улучшить только свои собственные показатели» (Serieyx, 1985).

Эта эволюция концепции роли продавцов усиливает степень их участия в стратегическом маркетинге, которая заключается ввыполнении следующих стратегических функций.

— Добиваться принятия рынком новых товаров.

— Обнаруживать новых клиентов.

— Поддерживать верность имеющихся клиентов.

— Оказывать техническую помощь.

— Доводить до потребителей информацию о товарах.

— Собирать информацию.

Таким образом, торговый персонал участвует в разработке: товарной политики, т. е. в стратегическом маркетинге тем, что обеспечивает информацию о потребностях покупателей.

13.2.3. Стратегия использования торгового персонала

Возможны различные организационные структуры торгового персонала: региональная, по товару, по типу клиентов или по комбинированному принципу.

Региональная организация - самая популярная структура благодаря своей логичности и простоте. Продавец является эксклюзивным представителем фирмы по всем товарам для всех потенциальных и реальных клиентов региона. Такой, к тому же и самый дешевый подход применим лишь тогда, когда товары немногочисленны или схожи, а все клиенты имеют аналогичные потребности.

Фирма, выпускающая краски и лаки, клиентами которой являются оптовые и розничные торговцы, а также промышленные фирмы (строительные, автомобильные), очевидно, не может иметь одного представителя для любых клиентов.

Организация по товарам предпочтительнее, когда товары не похожи друг на друга или сложны в использовании. Чтобы отвечать на запросы клиентов и противостоять конкуренции, торговый представитель должен быть более специализирован. Расходы могут возрасти, особенно если несколько представителей должны посещать одного клиента.

Организация по **клиентам** эффективна, если клиенты имеют весьма различные потребности и требуют специфичного обслуживания. Клиентов можно классифицировать по секторам промышленности, по размеру и по другим критериям сегментации, рассмотренным в главе 6. Достоинства подхода в возможной специализации и, значит, в хорошей адаптации торговых представителей. Но в случае

большого географического рассеяния клиентов этот вариант может стать очень дорогим.

Большинство компьютерных фирм распределяют свой торговый персонал по следующим группам покупателей: администрация, банки, промышленные предприятия, торговля.

При использовании комбинированных схем продавцы могут специализироваться, например, на основе критериев «сектор-клиент», «клиент-товар» или даже «сектор-клиент-товар». Данный принцип применяют только очень крупные фирмы с разнообразной клиентурой.

13.2.4. Многоуровневая продажа

Многоуровневая продажа, называемая также **сетевым маркетингом,** может быть определена следующим способом:

«Многоуровневый сбыт - это система, позволяющая любому лицу, желающему продавать гамму товаров, не вкладывая в это сначала ничего, кроме своих усилий и времени, получать товары прямо от производителя, и создающая многоуровневую сбытовую сеть путем последовательной переуступки прав» (Xardel, 1986).

Многоуровневая продажа, использующая торговый персонал, работающий на комиссионных началах, характеризуется следующими элементами:

— прирост выручки обусловлен расширением продаж, а не сбытовой сети,

— конечная цена одинакова для всех клиентов,

— продавцы - это официально независимые лица,

— товарные запасы продавца ограничены,

— гарантами качества товаров выступают торговые ассоциации.

Данный подход позволяет быстро покрыть крупный рынок при низких издержках, что важно для массового производства. Широкое распространение он получил в США. Торговцы, работающие по такому принципу, легче могут адаптироваться к своим клиентам. Для производителя это постоянное взаимодействие с клиентами - очень ценный источник информации.

Описанный принцип эффективен для преодоления инерции классических сбытовых сетей и особенно для обхода барьеров входа, которые могут создаваться фирмами, контролирующими традиционные сбытовые каналы. Небольшие фирмы выигрывают в этом случае на снижении расходов на коммуникацию (Clothier, 1992).

Потребность современного общества в персонализированной коммуникации дает описанной форме торговли новую жизнь. Однако нельзя забывать и о присущих ей ограничениях в отношении товаров промышленного назначения, товаров, требующих технической компетентности или продающихся с малой наценкой.

13.3. ПРОЦЕСС РЕКЛАМНОЙ КОММУНИКАЦИИ

Реклама - это средство коммуникации, позволяющее фирме передать сообщение потенциальным покупателям, прямой контакт с которыми не установлен. Прибегая к рекламе, фирма создает имидж марки и формирует капитал известности у конечных потребителей, добиваясь сотрудничества со стороны торговцев. Реклама - основной инструмент комму**никационной стратегии втягивания.** подобно торговому персоналу для стратегии вталкивания.

13.3.1. Выбор роли рекламных каналов

Значение рекламы как для рекламодателя, так и для покупателя обсуждалось в главе 4. Напомним, что:

— для **рекламодателя** цель рекламы - довести информацию до потребителей и добиться их расположения с целью расширения спроса на товар;

— потребителю реклама позволяет сэкономить время и средства при выяснении заявленных отличительных свойств товара.

По мере развития рекламы ее формы стали весьма разнообразными, так что у рекламодателя имеется широкий выбор рекламного стиля, даже при использовании одних и тех же информационных каналов.

Реклама имиджа

Реклама данного типа сфокусирована на товар с целью сформировать отношение покупателя к данной марке. В этом случае «творческие усилия рекламодателей направлены не на немедленную реакцию, но на выработку благоприятного отношения, которое со временем приведет к покупке» (Dhalla, 1978).

Эффективность подобной рекламы может быть оценена только в долгосрочной перспективе. Понятие отношения играет здесь ключевую роль, так что объектом коммуникации является прежде всего концепция товара.

Побуждающая реклама

Здесь главной задачей является воздействие на поведение, а не на отношение покупателя. Сообщение должно подтолкнуть к покупке, так что его эффективность краткосрочна: она оценивается по уровню продаж. Стиль рекламы данного типа более агрессивен, но в принципе он совместим с задачей создания имиджа.

Интерактивная реклама

Представляет собой персонализированное рекламное сообщение, ставящее целью установление диалога с потенциальным покупателем путем поощрения его отклика. На базе этого отклика фирма старается затем наладить коммерческие отношения.

Данный вид рекламы стремится сочетать задачи двух предыдущих стилей: создать имидж и одновременно добиться измеримого поведенческого отклика, позволяющего немедленно оценить эффект сообщения. Именно этот стиль получает быстрое развитие благодаря его непосредственной связи с интерактивным маркетингом, описанным в главе 11.

Реклама организации

Три предыдущих рекламных стиля фокусировались на товаре или марке. Задача рекламы организации (фирменной рекламы) - сформировать или усилить у различных аудиторий позитивное отношение к фирме.

Речь идет о создании климата доверия и понимания между фирмой и ее клиентами через формирование

имиджа фирмы путем описания ее профиля и привлечения внимания к самой фирме, ее особенностям, достоинствам, ценностям и возможностям. При этом необходимо найти **особый путь коммуникации** в среде, насыщенной рекламой, чтобы преодолеть усталость потребителей от рекламы многочисленных товаров.

Очевидно, что такая реклама ориентирована на отношение и ее эффект скажется только в долгосрочной перспективе.

Спонсорство и меценатство

С фирменной рекламой связан риск того, что она может надоесть аудитории, которая склонна рассматривать подобную рекламу как форму удовлетворения собственного самолюбия. Именно это и обусловило развитие названных новых подходов, представляющих особые формы фирменной рекламы и исходящих из идеи о том, что «лучше приобретать славу, поступая благородно, чем ставя ее себе в заслугу» (Van Hecke, 1988).

Вот типичный пример подобного подхода. Фирма «Американ Экспресс» (Атепсап Express), финансировавшая реставрацию шедевра Ван Эйка «Мистический агнец», добилась повышения своего пре-стижа, недостижимого для любой другой рекламной кампании.

Задача повышения известности фирмы и улучшения ее имиджа решается путем ассоциирования ее с позитивными ценностями. Поддерживаемое мероприятие, непредсказуемое развитие которого придает реалистичность рекламному сообщению, должно иметь определенную связь с деятельностью фирмы.

«Выступая спонсором гималайской экспедиции или трансатлантической гонки, фирма подчеркивает свою приверженность таким моральным ценностям, как чувство команды и отвага. С одной стороны, она доказывает широту взглядов и гармоничную интеграцию в общество, а, с другой, в рамках внутренней коммуникации укрепляет поддержку со стороны персонала и создает благоприятный внутрифирменный климат» (Van Hecke, 1988).

Следует заметить, что спонсорство - это коммерческая операция, связанная с двусторонней передачей прав и обязательств. С одной стороны, это материальная или финансовая поддержка какого-то события; с другой стороны, это прямая методическая эксплуатация события спонсором.

Например, став главным спонсором футбольного чемпионата России, фирма «Стиморол» получила преимущественное право размещать свою рекламу на стадионах и на телеэкране во время футбольных матчей (Глебов, 1995). В этом отличие спонсорства от меценатства, в котором преобладает бескорыстный интерес (Chaval, 1986, p. 68).

Видно, что рекламные стили, преследуемые цели и используемые средства могут быть весьма различными. Поэтому, приступая к рекламированию, нужно ясно представлять себе роль, которая отведена рекламе в программе маркетинга.

13.3.2. Исходные требования к фирменной рекламе

Слишком много фирм все еще отождествляет маркетинг с рекламой и пытается осуществлять маркетинг через рекламу. На самом деле реклама - это лишь неотъемлемое (и то не всегда) дополнение к более фундаментальному процессу, каковым является стратегический маркетинг. Существует несколько условий, от выполнения которых зависит успех рекламы.

— Роль рекламы как **составляющей маркетингового давления** неотделима от других факторов продажи. Как правило, для успешной рекламы нужен дифференцированный товар, продаваемый 110 привлекательной цене через хорошо адаптированную сбытовую сеть.

— Реклама удовлетворяет потребность в информации и, следовательно, будет особенно полезна, когда покупателю предстоит принять **сложное решение о покупке** в отношении малознакомых товаров, свойства которых не раскрываются при простом осмотре.

— Реклама эффективна, когда она фокусируется на **отличительном свойстве** товара, дающем ему превосходство над другими товарами и « позиционирующем» его в сознании покупателя. Такими свойствами могут стать « обещание», заключенное в марке, а также ее особенности или символическая ценность.

— Наибольшее влияние реклама способна оказать на рынки **с расширяющимся глобальным спросом:** она ускоряет диффузию товара, служит катализатором спроса. На рынках в стадии зрелости реклама служит целям диалога и действует лишь на какую-то часть рынка.

— **Базовый рынок** рекламируемого товара должен быть достаточно большим, чтобы скомпенсировать расходы на рекламную кампанию, и фирма должна располагать необходимыми **финансовыми**

ресур**сами,** чтобы интенсивность рекламы помогла преодолеть барьеры восприятия.

Таким образом, рекламная платформа - это выбранное маркетинговое позиционирование, выраженное в терминах коммуникации. В основе эффективной рекламы лежит **логика маркетинга,** без которой реклама не способствует достижению поставленных целей позиционирования.

13.3.3. Цели рекламной коммуникации

Для их определения полезно вернуться к трем уровням реакции рынка, рассмотренным в главе 5:

— **познавательная реакция:** связана с известностью и знакомством со свойствами товара; этому уровню отвечают цели информирования, ознакомления, напоминания;

— **эмоциональная реакция:** связана с отношением, системой оценки и предпочтений; соответствующие цели - осознание ценности, привлечение, убеждение;

— **поведенческая реакция:** описывает ответное поведение покупателей в терминах покупки и повторной покупки, а также запроса информации, посещения места продажи, отправки отрывного купона или поддержки прямого маркетинга.

Обычно эти три уровня считают иерархическими в том смысле, что покупатели последовательно проходят три соответствующих этапа (Lavidge et Steiner, 1961). В главе 5 было показано, что данная последовательность, или модель обучения, сохраняет свое значение при формулировании приоритетных целей коммуникации, даже если она и не имеет всеобщего применения. Как было проиллюстрировано рис. 5.2, эту модель необходимо адаптировать в отношении степени вовлеченности покупателя (Vaughn, 1980).

Не забывая об иерархии целей, конкретные задачи коммуникации следует ставить, исходя из ожидаемых результатов рекламы. Можно выделить **пять различных типов результатов, или эффектов,** которые могут быть полностью или частично достигнуты с помощью рекламы. Эти эффекты воспроизводят процесс, которому следует покупатель, принимая решение о покупке. Каждому из эффектов отвечает одна из возможных целей рекламы.

Развитие первичного спроса

Существование потребности - это исходное требование, от которого зависит эффективность любого коммуникационного воздействия. Каждый товар удовлетворяет некоторую потребность. Реклама может стимулировать ощущение этой потребности и тем самым способствовать расширению глобального спроса. При этом возможны три ситуации.

— Потребность **существует и ощущается** потенциальными покупателями; в этом случае реклама общего характера не оправдана (подобная ситуация типична для многих рутинных продуктов питания и гигиены).

— **Потребность ощущается, но ею пренебрегают или о ней забывают;** здесь общая реклама может напомнить о ее существовании (типичный пример - редко покупаемые и нечасто используемые товары типа обезболивателей).

— **Восприятие потребности слабо или не существует** в сознании покупателя; реклама способна активно пропагандировать достоинства товара (таковы ситуации со страхованием жизни, пенсионными фондами, заменой автопокрышек и др.).

В этих случаях реклама будет сконцентрирована на **базовой функции** товара, что будет полезно не только для рекламируемой марки, но и для ее конкурентов. Стратегию подобного типа часто выбирают лидеры рынка.

Создание или поддержание известности марки

Соответствует первому (познавательному) уровню реакции. В главе 5 известность была определена как способность покупателя опознавать марки настолько, чтобы быть в состоянии предложить, выбрать или использовать одну из них. Возможны три уровня целей, ориентированных на известность.

— Создать или поддержать **«известность-узнавание»:** покупатели должны узнать марку в точке продажи и благодаря этому осознать существование потребности.

— Создать или поддержать **«известность-запоминание»:** марка должна спонтанно вспоминаться в момент ощущения потребности, до ситуации закупки.

— Одновременно преследовать обе названные цели.

Рассмотренные задачи диктуют различные требования к содержанию рекламы. Первая делает упор на визуальные элементы: изображение товара, цвет, эмблему фирмы, упаковку. Для второй цели важно повторение имени марки, ассоциируемое с ядерной функцией.

Создание и поддержание благоприятного отношения к марке

Задача в выработке и модификации отношения покупателей к товару, т.е. в воздействии на эмоциональную реакцию. Понятие отношения было рассмотрено в подразделе 5.3.2 главы 5. Соответствующие коммуникационные стратегии таковы:

— убедить целевую аудиторию в том, что характеристика, по которой марка занимает выгодную позицию, является **особенно важной;**
— закрепить убежденность покупателей в **превосходстве** или технологическом преимуществе марки;
— усилить восприятие **наличия у марки свойства,** детерминирующего ее выбор потенциальными покупателями;
— **изменить позицию** марки, связав ее с другим набором потребностей или мотиваций к покупке;
— устранить **отрицательное отношение** к марке, ассоциировав ее с позитивными ценностями;
— модифицировать восприятие потенциальных покупателей в отношении наличия у **конкурирующих марок** свойств, детерминирующих выбор.

Последняя стратегия может быть явно реализована только в странах, допускающих сравнительную рекламу, например в Великобритании, но не во Франции или в Бельгии.

Важно понимать, что в основе коммуникационной стратегии, основанной на понятии отношения, лежат следующие исходные принципы.

— Рекламодатель должен стремиться подчеркнуть характеристики, по которым он обладает самым значительным преимуществом.
— Бесполезно пытаться изменить восприятие марки, не обладающей в должной степени заявленным преимуществом.
— Основная критика процесса рекламы касается поверхностного выбора рекламных мотивов, которые покупатели не могут связать с важной для них характеристикой товара.

Другими словами, данная стратегия коммуникации, в соответствии с концепцией маркетинга, исходит из идеи о том, что главная цель рекламы - помочь покупателю купить, а не просто похвалить рекламодателя.

Стимулирование намерения купить

Намерение купить находится на полпути между эмоциональной и поведенческой реакцией. Могут быть рассмотрены ситуации двух типов.

— Покупатель не вовлечен или слабо вовлечен в процесс покупки, и осознанное намерение приобрести товар может возникнуть у него разве только в самом процессе закупки. Это типичная ситуация для рутинных покупок и «маленьких радостей». В подобных случаях стимулирование покупки не входит в задачи рекламы.
— Осознанное намерение купить возникает у покупателя в момент ознакомления с рекламным сообщением.

Во втором случае побуждающая реклама может оказаться полезной в создании стимуляторов (скидок с цены, специальных предложений и т.п.), которые подтолкнут к первичной или вторичной закупке.

Напомним, что намерение купить проявляется только в **ситуациях дефицита,** когда потребность становится ощутимой. Намерение купить, тесно связанное с потребностью, на уровне индивидуального покупателя возникает нечасто.

Проведенное в 1982 г. в США исследование намерений купить обнаружило, что в течение одной недели было продано обуви на 365 миллионов долларов. Но только 6% покупателей купили обувь для себя или своих детей. За это же время лишь 28 человек из 1000 купили себе брюки, джинсы или шорты; 21 из 1000 купили платье, 14 - небольшую хозяйственную принадлежность, 18 - предмет мебели, а 3 - чемодан (Bogart, 1986, p. 267).

Даже рынки с большими объемами продаж, подобно рассмотренным в предыдущем примере, зависят в каждый момент от решений купить, исходящих от небольшой доли покупателей. Так что неудивительно, что рекламные сообщения лишь в немногих пробуждают намерение немедленно купить: в большинстве случаев эти сообщения не совпадают во времени с существованием потребности.

Упрощение закупки

Эта последняя цель рекламной коммуникации связана с **другими** факторами **маркетинга** (4Р), без которых покупка не состоится: с товаром, отвечающим ожиданиям, с его доступностью в точке продажи, с приемлемой ценой, а также с компетентностью и доступностью продавцов. Если эти факторы не сочетаются, реклама может быть иногда полезна для снятия некоторых проблем, например для обоснования установленной цены или для выполнения некоторых функции сбыта путем прямого маркетинга.

13.3.4. Творческие подходы к рекламе имиджа

Составители рекламы при выборе стратегии коммуникации могут применять различные оригинальные подходы. Наиболее известный из них, « **стратегия послания**», исходит из четырех составляющих.

- **«Целевой объект»:** к какой группе покупателей обратиться?
- **«Обещание»:** в чем отличительные достоинства предложения?
- **«Довод»:** чем обосновать отличительные достоинства?
- **«Тон»:** какой стиль или формат сообщения избрать?

«Стратегия послания» создает рамки для авторов рекламы: она определяет, что именно нужно передать целевой аудитории. Ее достоинство в том, что она заставляет менеджеров по маркетингу выбрать направление коммуникации, которое будет поддерживаться в течение ряда лет. В результате марка приобретет особый имидж и позиционирование.

Как было отмечено Капферером (Kapferer, 1985, p. 102), такой подход особенно эффективен для функционально-ориентированных товаров, для которых можно выявить чисто технические элементы дифференциации.

Так, в 60-е годы при запуске стирального порошка «Ариэль» (Ariel) домохозяйкам в больших семьях (целевой объект) предлагалось несравненное качество стирки (обещание) благодаря биологическим добавкам (довод). Сообщение делалось в самом серьезном стиле (тон), чтобы обеспечить правдоподобность (Kapferer, 1985).

Однако во многих областях марки настолько многочисленны, что трудно найти конкретное «незанятое» обещание. Возникает опасность, что изготовитель, стремясь дифференцироваться любой ценой, прибегнет к доводам, убедительным для него самого, но не для покупателя.

Звездная стратегия

Отмеченная трудность привела, особенно во Франции, к принятию стратегии, названной «звездной» (Seguela, 1982).

Никакая серьезная «стратегия послания» не позволила бы фирме ТиБиДаблЮЭй (TBWA) провести кампанию по запуску авторучек зеленого цвета марки «Пентел» (Pentel) во Франции под лозунгами:

«Переходите на зеленое» (ассоциация с экологией), «Вперед, зеленые» (ассоциация со спортивной командой в зеленых футболках) и «Зеленеть, несмотря ни на что» (ассоциация с зеленым цветом). В чем конкретно обещание марки «Пентел»? Ни в чем. Вместе с тем реклама смогла создать приятный образ марки, привлекающий к пробной покупке. Достоинства марки покупатель обнаружит с руч-кой в руке (Kapferer, 1985, p. 103).

«Звездная стратегия» делает упор на три составляющие коммуникации: физические характеристики марки (ее функцию), ее особенности, или « индивидуальность», и тон. Подобная стратегия особенно полезна, когда товар не обладает никакой основой для дифференциации, важной для покупателя.

Развивая этот подход, Варио (Variot, 1985) утверждает, что уникальность марки создается из шести составляющих: физических свойств и индивидуальности, а также применений, с которыми она ассоциируется, ее культурного аспекта,

имиджа ее покупателей (взгляд со стороны) и «автоимиджа», который она сама себе создает.

Например, уникальность марки «Порше» (Porsche) во Франции можно описать следующим образом (Kapferer, 1985, p. 104):

(1) физические свойства: высокое качество;

(2) индивидуальность: стремление к совершенству;

(3) применение: скорее личное, чем семейное;

(4) культурный аспект: немецкая технология;

(5) имидж покупателей: машина победителей;

(6) «автоимидж»: превзойти саму себя.

Этот подход требует тщательного подбора выразительных средств, поскольку здесь для создания имиджа форма и стиль не менее важны, чем содержание.

Матрица Мэлоуни

В США Мэлоуни (Maloney, 1961) разработал матричную модель (см. табл. 13.3), сохраняющую свою актуальность как средство упрощения поиска идей рекламных мотивов. Модель сопоставляет типы удовлетворения, которое ищет покупатель, с источниками этого удовлетворения, связанными с использованием товара. В результате выделяются 12 возможных направлении для рекламного сообщения, и автор может предложить свою тему по каждому из них.

Таблица 13.3. Матрица поиска тем коммуникации.

Источник: Maloney J.C. (1961), адаптировано.

Источники приносимого удовлетворения	Тип потенциального удовлетворения			
	Рациональное	Чувственное	Социальное	Самоудовлетворение
• Результаты, связанные с базовой функцией товара	(1)	(2)	(3)	(4)
• Результаты, связанные со способом применения товара	(5)	(6)	(7)	(8)
• Результаты, связанные с прочими функциями	(9)	(10)	(11)	(12)

Дилемма количества и качества

Что важнее для рекламной кампании - творческий характер сообщения или размер рекламного бюджета? Ясно одно: чтобы способствовать росту продаж, сообщение должно сначала завладеть вниманием аудитории. Экономическая ценность творчества в рекламе была продемонстрирована Гроссом (Gross, 1972) и затем подтверждена многочисленными экспериментальными исследованиями.

Интересный довод в пользу количества рекламы был выдвинут в США (Nelson, 1974) и недавно подтвержден в Великобритании (Davis et al., 1991). Для товаров с неявно выраженным качеством, которое выявляется только при длительном использовании («товары опыта»), типа машинных масел или шампуней сам факт рекламы важнее ее содержания. В этом случае рекламодателю мало просто объявить свои товар лучше остальных: все так заявляют. Расходуя на рекламу больше средств, чем другие, он должен убеждать рынок в том, что товар имеется на рынке и будет иметься в течение долгого времени. Именно таким образом пользователи расшифруют его послание, частота появления которого, следовательно, не менее значима, чем его содержание.

13.3.5. Уровни эффективности рекламной коммуникации

Точная формулировка целей рекламы и их воплощение в рекламные сообщения значительно облегчают оценку эффективности рекламы. На рис. 13.3 представлен процесс рекламной коммуникации. В нем можно выделить три основных этапа, соответствующих трем уровням рекламной эффективности: восприятия, отношения и поведения, - которые корреспондируют трем уровням реакции рынка (познавательной, эмоциональной и поведенческой), рассмотренным выше.

Эффективность восприятия

Эффективность на этом уровне означает, что целевая группа увидит, прочтет, поймет и запомнит сообщение, которое таким образом преодолеет безразличие или мысленное сопротивление покупателей. Ясно, что первое необходимое качество сообщения - это его заметность: без этого ничего не произойдет. Именно этим обусловлено столь сильное - часто назойливое - стремление рекламодателей «пробить стену», эксплуатируя такие средства, как юмор, мечты, нелепость, знаменитости... Эта обеспокоенность усиливается **ростом числа рекламных сообщений,** что неизбежно снижает уровень внимания аудитории, отвергающей все, что ее беспокоит или раздражает.

В США количество рекламных сообщений в период 1967-1982 гг. удвоилось. Большинство специалистов считают, что следующее удвоение этого числа произойдет к 1997 г. *(Bogart,* 1986, p. 22).

Последствие этого удвоения для коммуникационной эффективности легко представить.

В 1965 г. 18% телезрителей могли вспомнить хотя бы одно из рекламных объявлении, увиденных накануне. В 1987 г. этот уровень упал до 7% (Bogart, 1986, p. 24).

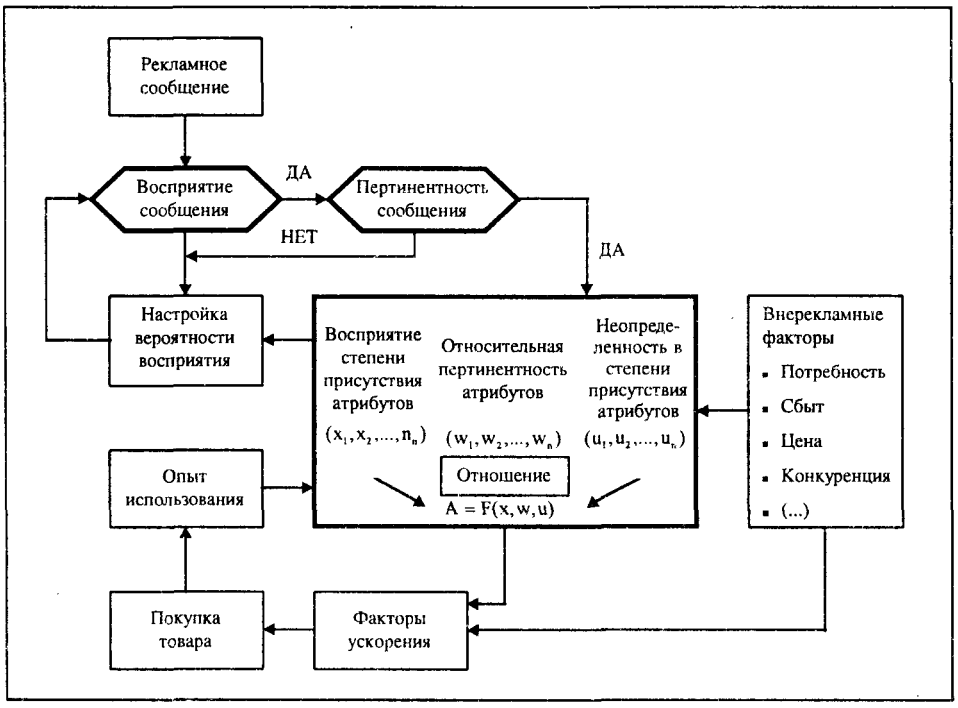


Рис. 13.3. Процесс рекламной коммуникации.

Источник: Dalrymple D.J. and Parsons L.J. (1976).

Этот первый уровень «качества рекламы» определяет **продуктивность рекламной коммуникации,** которая может быть существенно различной даже для различных рекламных кампаний равной интенсивности. Индикаторами эффективности обычно служат спонтанная известность, известность с поддержкой и другие измерители, описанные в главе 5.

Однако преувеличенное внимание к коммуникационной эффективности может вести к появлению «

безудержной» рекламы, не учитывающей того, что она должна лишь дополнять и поддерживать маркетинговое позиционирование. Некоторые критики такого подхода заявляют даже, что реклама - это слишком серьезное дело, чтобы оставлять ее в руках составителей или рекламных агентств, которые часто преувеличивают роль коммуникационного аспекта в ущерб общим задачам маркетинга.

С этой точки зрения более сдержанная «стратегия послания» предпочтительнее более рискованной «звездной стратегии».

Эффективность на уровне отношения

Второй уровень эффективности касается социально-психологического аспекта, т. е. эмоциональной реакции и влияния воспринимаемого сообщения на отношение к товару или марке. Сам факт восприятия сообщения целевой группой еще не свидетельствует об эффекте изменения отношения. Прекрасно понятое и усвоенное сообщение может быть недейственным, если оно не адаптировано, неубедительно или просто нерелевантно. Вот почему при выборе направления рекламы нужно знать, из чего складывается отношение.

По мнению Тведта (Twedt, 1969), содержащееся в рекламе предложение (обещание) должно быть:

— желательным, т.е. сообщать что-то привлекательное о товаре;

— эксклюзивным: ни одна другая марка или фирма не должны обещать того же;

— вызывающим **доверие,** которое зависит от надежности и компетентности источника информации.

Четких рецептов в сфере рекламного творчества не существует, хотя многие рекламисты и предлагают их (см., например: Reeves, 1970;

Ogilvy, 1964). В дополнение к уже выдвинутым критериям полезно учитывать и следующие вопросы, также относящиеся к качеству выполнения рекламы.

— Соответствует ли рекламное **позиционирование** той маркетинговой позиции, которой добиваются для рекламируемого товара?
— Ясно ли, просто и понятно показана **выгода для покупателя?** Поддается ли она проверке?
— Какова степень **эксклюзивности обещания** по отношению к конкурирующим маркам?
— Обеспечены ли **согласованность и последовательность** рекламной кампании, означающие наличие общей темы для различных каналов и для различных периодов времени?
— Опирается ли сообщение на **хорошую рекламную идею,** легко усваиваемую целевой группой?
— Способна ли реклама **захватить внимание** читателя или зрителя?
— Имеется ли **простая и ясная связь** между товаром, выгодой, рекламной идеей и ее исполнением?

Цель рекламы

Увеличить за год на 10% число производителей удобрений, знающих отличительные качества фосфорных кислот.

Тема рекламы

Выявить превосходство товара, который содержит меньше примесей и имеет приятный зеленый цвет. Рекламный мотив «чистый и зеленый».

Результаты исследования эффективности

	До кампании	После кампании
— Понимание общей темы	3, 6%	16, 3%
— Знание заявленных отличительных качеств	15, 3%	35, 1%
— Убежденность в превосходстве товара перед конкурентами	9, 4%	24, 3%

Врезка 13.1. Пример измерения влияния рекламы иа отношение.

Источнчк: Bryk C.S. and Davis R. (1973).

Вообще говоря, слишком оригинальные рекламные идеи опасны: они могут заслонить смысл передаваемого сигнала, так что запомнится реклама, но не рекламируемая марка. В центре внимания должен быть товар, а не рекламное сообщение.

Если перечисленные условия выполнены, цель рекламы, касающаяся отношения, достигнута и целевая группа приведена в **состояние позитивной восприимчивости** к товару или марке. Это состояние будет либо закреплено повторением рекламы, либо изменено под действием сообщений конкурентов.

Пример измерения социально-психологической эффективности рекламы имиджа приведен во врезке 13.1. В табл. 13.4 дан аналогичный пример для рекламы организации. Здесь сравниваются оценки двух японских компаний, одна из которых рекламирует себя, а другая нет (de Jaham, 1979).

Таблица 13.4. Пример измерения эффекта рекламы организации.

Источник: de Jaham M.K. (1979).

Индикаторы отношения	Тип рекламодателя	
	Не использует рекламу организации	Использует рекламу организации
• Знание о существовании фирмы	82%	93%
• Знакомство с фирмой и ее деятельностью	63%	77%
• Позитивное впечатление о фирме в целом	38%	51%

Поведенческая эффективность

Третий уровень процесса соответствует **поведенческой эффективности,** т.е. влиянию рекламы на акт покупки, что и является конечной целью рекламы. Используемые здесь индикаторы - это пробная закупка, объем продаж или доля рынка, разлагаемая на уровни проникновения, эксклюзивности и интенсивности (см. подраздел 5.4.3 главы 5).

Развитие интерактивной рекламы и прямого маркетинга ведет ко все более широкому применению **промежуточных индикаторов поведенческой реакции,** типа возвратных купонов, запросов каталогов или брошюр, вызовов представителя и других действий, демонстрирующих интерес, пробужденный рекламой, и, значит, позволяющих оценить ее эффект. Такие индикаторы весьма полезны для оценки эффективности коммуникации, поскольку обычно бывает трудно понять, какие из действий покупателей вызваны привлекательностью предложений, содержащихся в рекламе, а какие - подлинным интересом к товару. Только соотношение числа случаев проявления интереса и числа покупок может дать ответ на этот вопрос.

Уже говорилось, что реклама лишь тогда результативна, когда присутствуют и другие факторы, ведущие к покупке, например потребность в товаре, его наличие в месте продажи, снижение цены и т.д. Благоприятное отношение, формируемое рекламой, - это лишь **предрасположение, увеличивающее вероятность приобретения** марки. После того как покупка состоялась, определяющую роль в формировании отношения и верности марке начинают играть степень удовлетворенности покупателя и соотношение качеств/цена.

Поэтому непосредственное измерение вклада рекламы в рост продаж невозможно. Для получения требуемой оценки нужно учесть все влияющие факторы, оценить их веса, причем в динамических условиях. Подобный анализ может быть выполнен, например, в рамках эконометрической модели, рассмотренной в главе 5 (см. табл. 5.7). Альтернативные подходы описаны Симоном (Simon, 1983).

Измерение эффективности рекламы (как и любых других инвестиций) - непреложная задача (СоПеу, 1961; McNiven, 1980). Однако специалисты по рекламе часто утверждают, что ее реальное решение невозможно. Такое негативное отношение часто связано с тем, что в мире рекламы доминируют творческие личности, которые в большей или меньшей степени осознанно не признают оценок,

исходящих не от людей их круга (Davan et al., 1985, p. 295). При этом часто существует путаница, о каком уровне эффективности идет речь. Влияние рекламы на уровень продаж или на долю рынка, действительно, измерить очень сложно (но не невозможно). Однако меры промежуточной эффективности более просты и их применение часто помогает повысить продуктивность инвестиции в рекламу (Aaker and Carman, 1982).

Исследование связи реклама - объем продаж

Чтобы измерить влияние рекламы на уровень продаж или на долю рынка, могут быть применены две группы методов: эконометрический анализ хронологических рядов (Hanssens et al., 1990) и экспериментальные методы. В качестве иллюстрации экономического подхода рассмотрим одно из исследований, выполненных Ламбеном (Lambin, 1969).

Изучалась марка безалкогольного напитка. пользовавшаяся большой известностью на рынке. Задача исследования заключалась в оценке рентабельности расходов на рекламу, весьма высоких в течение ряда лет. Параметры функции спроса, определенной эконометрическим методом, даны на рис. 13.4. Поскольку исследуемой переменной здесь является реклама, то в сценарии, который рассматривался как наиболее вероятный, другие переменные, влияющие на решение (цена, частота посещений и упаковка), были зафиксированы на выбранном уровне; значения неконтролируемых переменных в рамках выбранного периода также считались зафиксированными на предсказанном уровне.

При сделанных допущениях представленная на рис. 13.4 функция спроса примет следующий вид:

$$Q_t = 2{,}024 \cdot Q_{t-1}^{0{,}565} \cdot S_t^{0{,}190}.$$

Считая, что значение Q_{t-1} известно, получаем зависимость между расходами на рекламу и уровнем продаж, представленную на рис. 13.4. Эту функцию отклика можно использовать как для оценки рентабельности расходов на рекламу, так и для расчета рекламного бюджета, необходимого для достижения поставленной цели по сохранению уровня продаж.

А. ФУНКЦИЯ СПРОСА НА МАРКУ

$$q_t = 0{,}155 \times q_{t-1}^{\,0{,}565} \times y_t^{\,0{,}494} \times w_t^{\,-0{,}260} \times x_t^{\,0{,}134} \times p_t^{\,-0{,}588} \times v_t^{\,0{,}088} \times s_t^{\,0{,}190}$$

где

q - объем продаж на одного жителя,
y - располагаемый душевой доход,
w - метеоусловия (дождь),
x - количество форматов бутылок,
p - цена одного литра напитка,
v - частота посещения магазина,
s - рекламные расходы на одного жителя,
t - время (год).

Б. ФУНКЦИЯ РЕАКЦИИ РЕКЛАМА / ПРОДАЖИ

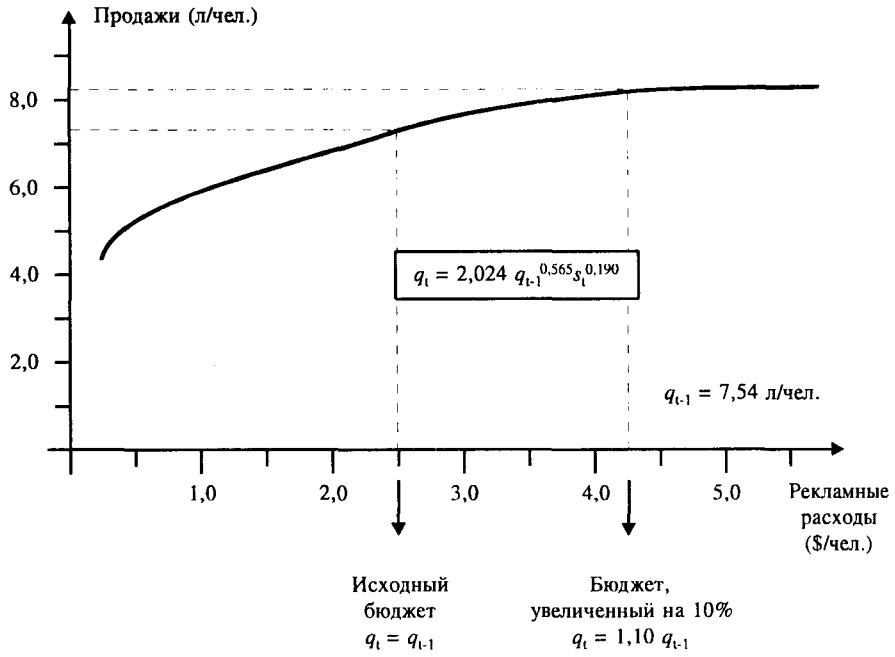


Рис. 13.4. Пример эконометрической функции спроса.

Источник: Lambin J.J. (1969).

Значения, полученные данным методом, нужно использовать с осторожностью, не забывая о гипотезах, из которых исходит построенная функция. Тем не менее они могут быть весьма полезны при принятии решений по рекламе.

13.3.6. Планирование рекламной поддержки

Определив целевой объект, содержание сообщения и вид ожидаемой реакции, рекламодатель должен выбрать наилучшую комбинацию рекламных средств, которая позволит ему в рамках своего рекламного бюджета обеспечить заданное число контактов сообщения с целевой группой (определения основных терминов, используемых при планировании рекламной деятельности, даны во врезке 13.2). Следует рассмотреть несколько вариантов (Chandon, 1976, p. 19-23).

Целевой объект: категории лиц, контакт с которыми должен быть установлен в ходе кампании.

Тираж: количество физических единиц, несущих сообщение. Для журнала - это число проданных экземпляров; для телевизионной программы - это число приемников, принимающих данный канал в данный момент.

Контакт: возможность видеть (ВВ) или возможность слышать (ВС) сообщение (это еще не означает, что оно было действительно увидено и воспринято).

Охват: число лиц (или семей), с которыми был достигнут хотя бы однократный контакт в ходе кампании.

Дублирование: число лиц, охваченных двумя или более каналами.

Чистый охват (без дублирования): общее число различных лиц, имевших контакт с одним из используемых рекламных каналов.

Повторяемость, или частота: среднее число контактов с сообщением в расчете на одно лицо.

Воздействие: качественная оценка контакта по данному рекламному каналу.

Общее число полезных контактов, или «точка суммарного рейтинга» (TCP): произведение охвата на среднюю повторяемость.

Распределение контактов характеризует количество лиц, имевших в ходе кампании 1, 2,... *n* контактов с одним сообщением.

Врезка 13.2. Термины, используемые при планировании рекламы.

Первая альтернатива сопоставляет задачи максимального охвата и повторяемости.

— Вести **экстенсивную кампанию** с целью достичь максимальной аудитории или **интенсивную кампанию** в стремлении обеспечить наибольшую частоту контакта с относительно небольшой целевой группой за счет максимальной частоты повторения рекламы.

Как правило, высокий охват необходим при запуске нового товара или открытии амбициозной программы стимулирования продаж. Повышенная повторяемость, напротив, важна, если сообщение является сложным, товар приобретается часто, а верность марке низка. Однако слишком большая частота бесполезна и может даже вызвать раздражение. Например, высказано мнение (Krugman, 1975, p. 98), что трех воспринятых контактов обычно вполне достаточно.

Второй стратегический выбор связан с альтернативой непрерывности-прерываемости рекламных действии.

— Стремиться к **непрерывности** коммуникационных усилий, чтобы преодолеть забывание, стимулировать частые закупки, противостоять действиям конкурентов, или, напротив, предпочесть **пульсирующую** кампанию, чтобы оптимизировать процесс обучения покупателей, а также обеспечить длительность или сезонность воздействия при ограниченном бюджете.

Эта дилемма не имеет явного решения. Следует учитывать характер товара, частоту покупок, сезонность продаж, стратегии конкурентов, изменение запоминания во времени. Проблема усложняется и тем, что запоминаемость сообщения зависит от его коммуникационных достоинств.

Наконец, **третий стратегический выбор** касается концентрации-диверсификации рекламных каналов.

— Стремиться к **диверсификации,** т.е. к применению многих каналов, чтобы, воспользовавшись их взаимодополнительностью. достичь лучшего чистого охвата и широкого территориального распространения или, наоборот, **сконцентрироваться** на каналах, лучше всего адаптированных к целевой группе, индивидуализировать кампанию и товар, добиться экономии на масштабе и

скидках.

Все зависит от выбранной стратегии сегментации. Недифференцированному маркетингу соответствует диверсификация; если же выбрана стратегия специализации, более эффективной окажется концентрация.

13.3.7. Критерии выбора каналов

Среди **количественных критериев** выбора каналов отметим следующие:

— степень **охвата** целевого объекта: доля покупателей, которых можно достичь, использовав одно или несколько рекламных объявлении;

— **стабильность** охвата во времени (например, от недели к неделе или от сезона к сезону);

— возможность **повторений,** зависящую от физических свойств канала;

— **селективность** канала в терминах профиля потребления пли стиля жизни;

— **стоимость одного контакта,** зависящую от тарифа и тиража.

В числе **качественных критериев,** которые должны дополнять количественные, назовем следующие:

— вероятность **восприятия** сообщения, которая очень высока, например, для кино и очень мала для уличной рекламы;

— **срок жизни** сообщения, в течение которого оно может быть воспринято (иногда, например в случае некоторых журналов, реальный срок жизни может превзойти теоретический);

— **атмосфера** восприятия сообщения: характеристики среды, в которой передается сообщение;

— **контекст** канала, т. е. его престиж, смежные сообщения и т.д.

— **выразительные способности** канала, наиболее богатые, вероятно, у кино (цвет, движение, звук);

— степень **насыщенности** рекламой: общий объем рекламы, а также присутствие или отсутствие конкурентов.

Окончательный выбор конкретизируется в **плане использования рекламных средств,** в котором дается распределение бюджета по различным типам каналов. На последующем этапе выбора конкретных каналов все чаще используются соответствующие компьютерные программы.

13.4. ОПРЕДЕЛЕНИЕ РЕКЛАМНОГО БЮДЖЕТА

Распределение бюджета - это задача, которую в концептуальном плане можно решать на базе экономического принципа предельной полезности. Расходы по каждому каналу увеличиваются до тех пор, пока это приносит прибыль. Каждый рекламный метод используется в таком масштабе, что предельные полезности всех методов одинаковы. Разработаны правила оптимизации, основанные на понятии эластичности (Dorfman and Steiner, 1954). Эти правила были адаптированы применительно к ситуации олигополии (Lambin et al., 1975) и к динамической модели, учитывающей запаздывание рекламного воздействия (Palda, 1963; Jacquemin, 1973).

Но, как и для цены продаж, данный подход редко работает в практических ситуациях из-за сложности оценки функций реакции (см. главу 12). Поэтому необходимо обращаться к более универсальным методам. Сведения об эластичности, в случае их доступности, могут быть полезны для апостериорной оценки эффективности рекламы и торгового персонала. Далее мы рассмотрим несколько дополняющих друг друга методов установления рекламного бюджета.

13.4.1. Характеристики функции реакции на рекламу

Характер кривых реакции на маркетинговую коммуникацию имеет важное значение для разработки бюджета коммуникации.

— Функция реакции на рекламу обычно **нелинейная** (см. рис. 13.5а). Отклик спроса на рекламу проходит через **пороги** восприятия и насыщения (связанные с явлениями инерции и защиты восприятия или с усталостью).
— Наклон кривой реакции определяется **качеством коммуникации.**

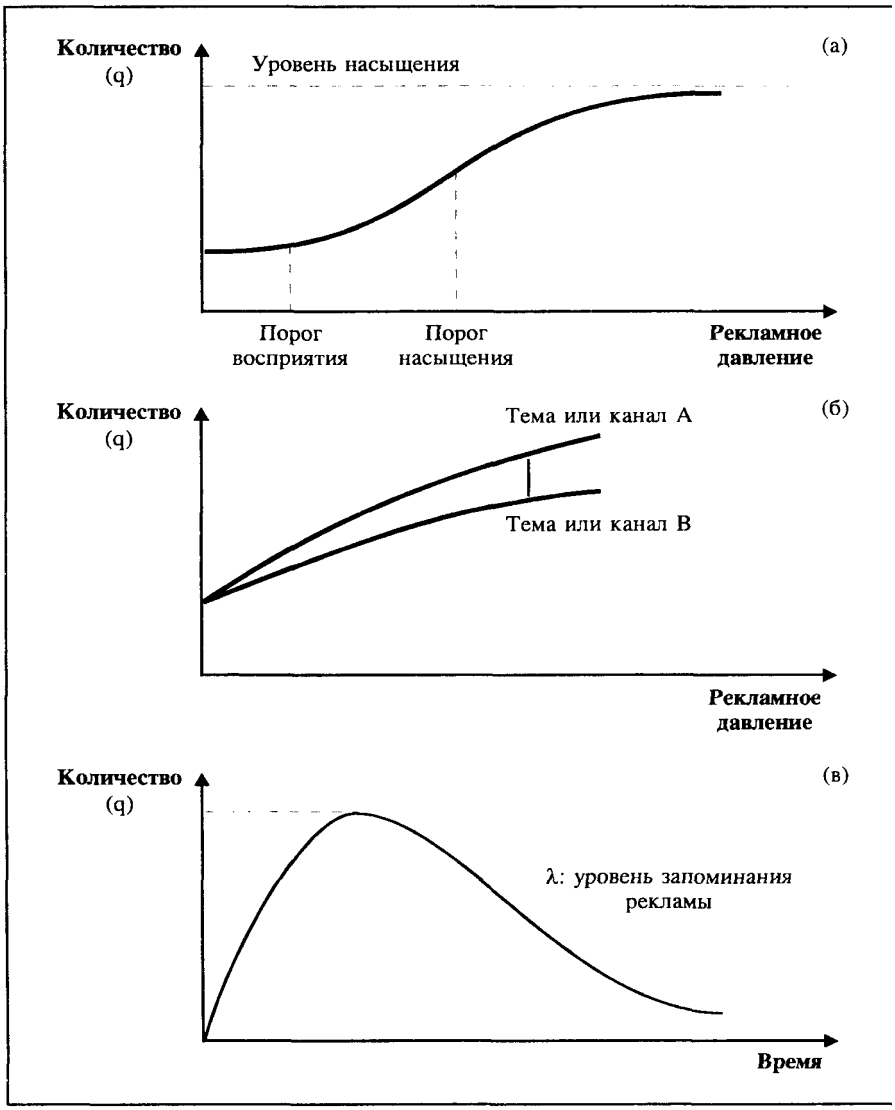


Рис. 13.5. Характеристики функции поведенческой реакции.

Действительно, как показано на рис. 13.5б, при том же самом бюджете можно получить различные кривые в зависимости от выбора канала, релевантности сообщения, его содержания и т. п.

— Эффект коммуникации и особенно рекламы распределен во времени; характер этого распределения зависит от типа товара, выбора канала, рекламной темы (см. рис. 13.5в). Этот **динамический эффект** позволяет смотреть на рекламу как на инвестицию, длительное время обеспечивающую марке стабильный спрос.

— Влияние рекламы не может проявляться в отрыве от других факторов, например цены и системы сбыта. Связь между этими факторами **мультипликативная.** Это означает, что их суммарный эффект отличается от простои суммы частных эффектов.

Отмеченные свойства функций реакции отражают сложность поведения покупателей. Их наличие сильно усложняет количественную оценку как для рекламы, так и для торгового персонала. Более подробно эти вопросы рассмотрены в работе (Hanssens et al., 1990).

13.4.2. Внутренний бюджет

Как и в случае внутренних цен, рассмотренных в предыдущей главе, внутренний бюджет рассчитывается исходя из соображений равновесия и рентабельности, без учета в явном виде реакции спроса. Известны три типа таких бюджетов: остаточный, технический и в процентах от выручки.

Остаточный бюджет

Определяется краткосрочными финансовыми возможностями фирмы после учета всех других бюджетных затрат. Когда дела идут плохо, бюджет сокращается, когда денег много, они расходуются. Такой практике способствует и налоговая политика, поскольку увеличение расходов на рекламу уменьшает облагаемую налогом прибыль.

Здесь речь идет скорее не о методе, а о состоянии дел в отсутствие конкретных задач по рекламе.

Технический бюджет

Опирается на анализ; порога рентабельности рекламных расходов. Увеличение объема пропаж для покрытия рекламных расходов рассчитывается просто как расходы на рекламу (S), деленные на предельную прибыль на единицу товара:

$$\text{Дополнительный объем продаж} = S / (P - C) .$$

Аналогично определяется требуемая дополнительная выручка:

$$\text{Требуемая выручка} = S / ((P - C) / P) .$$

Например, если предельная прибыль на единицу изделия составляет 60 тыс. руб.. или 30% от цены продаж, требуемое увеличение роста продаж для покрытия рекламного бюджета в 1,5 миллиарда руб. составит:

$$1500000 \text{ тыс. руб.} / 60 \text{ тыс. руб.} = 25000 \text{ единиц} .$$

Дополнительная выручка соответственно:

$$1500000 \text{ тыс. руб.} / 0,30 = 5000000 \text{ тыс. руб.}$$

Чтобы рассчитать рост объема продаж или выручки (в процентах), необходимый для сохранения неизменным уровня прибыли, следует использовать формулу:

$$\% \text{ роста продаж} = AS / (F + S + \text{Прибыль}) \times 100,$$

где AS - это рассматриваемое изменение бюджета.

С помощью этих формул рекламодатель может не только оценить, насколько должны возрасти продажи, чтобы прежняя прибыль (« без рекламы») осталась прежней, но и рассчитать, какому уровню эластичности спроса по рекламе соответствует расчетное значение роста продаж. По результатам расчета можно судить, не предполагает ли рассматриваемый бюджет нереальных оценок доли рассматриваемого рынка.

Слабость метода - в его чисто счетном подходе. Очевидно, что некоторые рекламные цели, даже будучи достигнутыми, не поддаются учету в виде быстрого роста продаж. Тем не менее данный подход полезен, так как заставляет рекламодателя смотреть на рекламу как на инвестиции, я не просто как на постоянные издержки.

Бюджет в процентах от выручки

Этот широко распространенный метод рассматривает рекламу как издержки. Бюджет определяется как фиксированный процент от расчетной выручки. В лучшем случае назначаемый процент зависит от типа товара, состояния рынка, активности конкурентов и т.д. Достоинства метода: увязка с имеющимися ресурсами и простота.

Данный метод легко критиковать с позиции логики, поскольку он «переворачивает» причинную связь между рекламой и продажами. Устанавливать бюджет по **« предполагаемым продажам» -** это уже прогресс, поскольку реклама обычно предшествует продажам. В любом случае эта практика может быть доведена до абсурда: при ожидаемом падении продаж реклама будет сокращена, а с увеличением выручки расходы на рекламу растут, с риском превысить порог насыщения.

Представляется, однако, что в реальной жизни данный подход применяется только для расчета суммарных расходов на рекламу на базе консолидированного бюджета с целью оценки общих расходов на маркетинг или для сравнения их с расходами.

Расчет внутреннего бюджета - это лишь первый этап процесса разработки рекламного бюджета, позволяющий связать его с имеющимися финансовыми ресурсами, производственными возможностями и рентабельностью. Как и в случае установления цены. этот подход должен быть дополнен учетом функций реакции рынка. как коммуникационной, так и поведенческой.

13.4.3. Бюджеты, исходящие из задач коммуникации

Называются также «бюджетами задач и целей» и безусловно являются наиболее распространенными. Упор делается на цели коммуникации и на средства, которые нужно употребить для их достижения. Обычно применяются два метода, ставящих соответственно цели достижения «контакта», определяемого в терминах охвата и повторяемости, и достижения « восприятия».

Бюджет контакта

В качестве исходного выбирается либо бюджет, отвечающий выбранной цели охвата или повторяемости, либо бюджет, рассчитанный из финансовых возможностей, для которого выбирается комбинация средств, максимизирующая значение «точки суммарного рейтинга». Стремясь к максимальной возможности видеть (ВВ) или возможности слышать (ВС), данный подход обеспечивает первый уровень рекламной эффективности, увязывая цели и затраты.

Отметим, что выполнение условий ВВ или ВС еще не означает восприятия. Любой журнал продает рекламодателю только ВВ: далеко не все читатели, в руках которых окажется номер журнала, увидят рекламу конкретной фирмы; еще меньшее их число заметит и запомнит ее. Рассмотрим следующий пример.

Французская фирма хочет достичь контакта с женщинами от 25 до 49 лет, отвечающих следующим критериям: бизнес, менеджеры высшего или среднего звена, владелицы небольших фирм. Целевой объект составляют 3332000 француженок, или 16, 7% женщин старше 15 лет. В качестве рекламного средства выбраны журналы, подобранные по принципу связанности с целевой группой. Общий бюджет составляет 650000 франков.

Рекламное агентство, которому передано управление бюджетом, предложило три плана, представленных в табл. 13.5. Вероятно, будет принят план 2, соответствующий наибольшему значению TCP.

Таблица 13.5. Пример расчета рекламного бюджета контакта.

Источник: Troadec L. et Troadec A. (1984, p. 47).

Рекламное средство	План 1	План 2	План 3
Журнал 1	3(1+2) ^	4 (1+3)	—
Журнал 2	2 (2)	—	3 (1+2)
Журнал 3	3 (1+2)	4 (1+3)	4 (1+3)
Журнал 4	3 (1+2)	4 (1+3)	4 (1+3)
Журнал 5	3 (1+2)	4 (1+2)	—
Журнал 6	3 (1+2)	4 (1+2)	4 (1+3)
Бюджет (фр.)	660500	652120	650130
Охват	67, 07%	66, 3%	65, 4%
Повторяемость	3, 7	4, 1	3, 7
Точка суммарного рейтинга (TCP)	248, 2	271, 8	242, 0

Первая цифра определяет число сообщений в журнале; слагаемые - число двухстраничных и одностраничных сообщений соответственно.

Достоинство метода - в стремлении обеспечить наилучшее распределение бюджета при заданной целевой группе и известном составе аудитории каждого канала. Кроме того, он прост и ясен. Главная же слабость в систематическом завышении числа лиц, затронутых сообщением, вследствие подмены лиц, воспринявших сообщение, лицами, получившими возможность его увидеть.

Бюджет влияния на восприятие

Исходит из социально-психологических факторов коммуникации, условия которой определяются в терминах рекламных средств (среды, охвата, общего числа и ритма появления сообщения). Затем оцениваются затраты на необходимые действия, сумма которых и дает оценку бюджета. Цель - добиться воздействия на одну из трех составляющих отношения (познавательную, эмоциональную или поведенческую).

Такой подход носит более фундаментальный характер. Он исходит из процесса обучения (Lavidge and Steiner, 1961) и из гипотезы, вытекающей из иерархии рекламных эффектов (Colley, 1961). Сложность состоит в необходимости связать коммуникационное воздействие с воздействием на восприятие.

На каком уровне возможности видеть сообщение в данном канале будет достигнута цель «знание характеристик товара» или « убежденность в превосходстве товара», например, для 60% потенциальных покупателей целевой группы?

Вернемся к предыдущему примеру. Исходные данные нужно дополнить теперь оценкой **вероятности прочтения,** которая обычно известна для данного журнала, и **вероятностью восприятия** предлагаемого сообщения. Эта вероятность будет зависеть от качества сообщения, его оригинальности, ориентированности на целевую группу и т. д.

Данный метод, следовательно, соответствует второму этапу процесса определения рекламного бюджета. Он пытается в явной форме учесть реакцию рынка. Исходя из промежуточных целей коммуникации, метод делает упор на результаты, непосредственно связанные с действием рекламы, и тем самым позволяет рекламодателю оценить эффективность работы рекламного агентства.

Ограничения подобных методов проистекают из отсутствия неразрывной связи между достижением промежуточной цели коммуникации и ее конечной целью - ростом продаж. Поэтому меры коммуникационной эффективности не могут считаться хорошими заменителями измерителей связи реклама-продажи.

13.4.4. Бюджеты, ориентированные на продажи или на долю рынка

Для составления такого бюджета требуется знание функции реакции рынка. В ситуациях, когда реклама является наиболее активной переменной маркетинга, имеется возможность установить влияние различных уровней рекламных расходов на долю рынка или размер прибыли.

Предложен целый ряд моделей расчета рекламного бюджета (Lilien et al., 1992). Самые действенные из них - это модель Видэйла и Волфа (Vidale and Wolfe, 1957) и модель ADBUDG Литтла (Little, 1970). Математические основы этих моделей, а также их достоинства и слабые стороны будут рассмотрены позднее.

Определение оптимального бюджета

Правила оптимизации рекламного бюджета приведены во врезке 13.3. Их можно использовать, чтобы проверить, является ли текущий уровень бюджета избыточным или недостаточным. Проиллюстрируем данные правила на следующем примере.

В ситуации монополистического рынка, когда первичный спрос нерасширяем, спрос Q как функция расходов S на рекламу марки может быть описана как

$$Q = K \times S^{\varepsilon},$$

где ε- эластичность спроса по рекламе, а функция прибыли как

$$\pi = (P - C) \times Q - S - F,$$

где P, C и F - цена, переменные и постоянные издержки соответственно.

Условие оптимума

$$\frac{\delta\pi}{\delta S} = (P - C) \times \frac{\delta Q}{\delta S} - 1 = 0.$$

Умножая обе стороны этого уравнения на S/PQ, получаем искомое выражение для условия оптимизации:

$$\frac{P - C}{P} \times \frac{\delta Q}{\delta S} \times \frac{S}{Q} - \frac{S}{P \cdot Q} = 0.$$

После преобразований получаем следующие решающие правила:

$$\%\ \text{расходов на рекламу от выручки} = \frac{S}{PQ} = (\varepsilon_{q,s}) \times \frac{P - C}{P}.$$

На оптимальном уровне бюджет описывается следующим выражением:

$$\text{Оптимальный бюджет} = S_{opt} = \varepsilon_{q,s} (P - C) \times K^{\frac{1}{1-\varepsilon}}.$$

где

$$K = \bar{Q} / \bar{S}^{\varepsilon_{q,s}}.$$

Условие второго порядка требует $0<\varepsilon<1$.

Врезка 13.3. Вывод правила оптимизации коммуникационного бюджета.

Цена продаж для рассматриваемой марки равна 6 фр.; предельная прибыль равна 3, 30 фр., или 55% от цены. Эластичность продаж по рекламе равна 0, 190. Рекламные расходы в расчете на 1000 жителей равняются в среднем 3440 фр., а объем продаж равен 4060 единицам. Доля рекламных расходов в выручке составляет таким образом:

$$a = S/ (P) \times (Q) = 3440 / (6) \times (4060) = 14, 4\ \%.$$

Оптимальное значение соответствует

$$a = (e) \times ((P-C)/ P) = (0, 190) \times (0, 55) = 10, 4\ \%.$$

Если учитывать только краткосрочные эффекты рекламы, рекламный бюджет представляется завышенным. Его оптимальный уровень может быть рассчитан следующим образом:

$$S_{opt} = 0{,}190 \times 3{,}30 \times \left(\frac{4\,060}{3\,440^{0{,}190}} \right)^{\frac{1}{1-0{,}190}} = 2\,372 \text{ фр.}$$

Текущий бюджет превосходит оптимальный уровень на 45%. При оптимизации рекламного бюджета объем продаж снизится до 3783 единиц (-6, 8%), а прибыль составит 10112 фр. на 1000 жителей вместо нынешних 9958 фр.: рост на 1, 6%. У фирмы, следовательно, есть выбор между ростом прибыли и потерей части рынка.

Мера эластичности не является абсолютно точной. Если принять, что погрешность оценки составляет ±20% от значения ε, то оптимальный бюджет заключен в интервале от 1854 до 2949 фр. на тысячу жителей. Отметим, что даже верхняя граница оценки лежит существенно ниже реального бюджета.

В проведенном анализе учитывались только краткосрочные эффекта рекламы. В то же время по аналогии с примером, представленным на рис. 13.4, можно ожидать наличия эффектов запаздывания. Если и в рассматриваемом примере уровень *(λ)* запоминания рекламы выразить через коэффициент 0, 565 при зависимой переменой Q_{t-1} запаздывания продаж и принять коэффициент *(r)* приведения равным 10%, то приведенное значение общей эластичности по рекламе составит:

$$\varepsilon(\lambda T) = \varepsilon \cdot \frac{1}{(1-\lambda)/(1+r)} = 0{,}190 \times \frac{1}{(1-0{,}565)/(1+0{,}10)} = 0{,}391$$

Если фирма исходит из долгосрочной перспективы, оптимальный рекламный бюджет составит 4877 фр., что на 42% превосходит текущий бюджет. В этом случае детерминирующим фактором при принятии решения является стратегическая ориентация. Вывод правил оптимизации динамической модели описан в книге Ламбена и Пеетерса (Lambin et Peeters, 1977, с. 13).

В данном примере правила оптимизации описаны применительно к монополии, когда рекламу конкурентов и их реакцию можно игнорировать. Предложена также адаптация этих правил применительно к олигополии (Lambin et al., 1975).

Нормативная ценность подобного экономического анализа, очевидно, невелика в связи с неизбежной неопределенностью в оценках параметров, а также потому, что рекламодатель может ставить себе цели, отличающиеся от максимизации прибыли. Кроме того, учитывается средний уровень качества рекламы (самого сообщения и каналов) по рассматриваемому периоду, тогда как оно может меняться от кампании к кампании. Поэтому подобные экономические результаты в лучшем случае могут служить в качестве рекомендации и должны сочетаться с другими методами.

Модель Видэйла и Волфа

Устанавливает связь между объемом продаж или выручкой и расходами на рекламу. Согласно данной модели, рост продаж в течение определенного периода (ds/dt) равен произведению:

— **предельной выручки на единицу затрат** на рекламу при нулевых продажах (β) и общей суммы инвестиций в рекламу в рассматриваемый период (эффект реакции);
— скорректированной в зависимости от **доли потенциального рынка,** которую дополнительно может завоевать данный товар (эффект насыщения);
— уменьшенной на долю продаж в данный период, которая будет потеряна под влиянием **эффекта обесценения,** старения или забывания при прекращении всякой рекламы (динамический эффект).

Модель интересна тем, что учитывает главные особенности функций реакции на рекламу и вместе с тем четко выделяет ключевые параметры, подлежащие определению. Проиллюстрируем это следующим примером.

Выручка от продажи марки X равна 40000 долларам; уровень насыщения соответствует 100000 долларов; предельная прибыль равна 4, причем в случае прекращения рекламы продажи в рассматриваемом периоде падают на 10%. Установив рекламный бюджет в размере 10000 долларов, можно рассчитывать на рост продаж в размере 20000:

ds/dt = 4 • (10000) • [(100000 - 40000) / 100000] - 0, 10 • (40000) = 20000.

Очевидно, задачу можно сформулировать и в терминах расчета бюджета, необходимого для достижения поставленной цели. Для этого выражение, приведенное во врезке 13.4, должно быть решено относительно рекламного бюджета.

• **Модель Видэйла и Волфа:**

$$ds/dt = (b) \times (A) \times [(S - s)/S)] - (1 - \lambda) \times (s),$$

где ds/dt – рост продаж,
β – предельная выручка от рекламы при s=0,
A – расходы на рекламу,
s – объем продаж марки или фирмы,
S – уровень насыщения продаж,
λ – уровень удерживания продаж.

• **Модель ADBUDG:**

$$Pdm(t) = Pdm(min) + \left[Pdm(max) - Pdm(min)\right] \times \frac{Pub^{\gamma}}{\delta + Pub^{\gamma}}$$

где
Pdm(t) – начальная доля рынка,
Pdm(min) – минимальная доля рынка, ожидаемая в отсутствие рекламы,
Pdm(max) – максимальная доля рынка, ожидаемая при очень высоком уровне расходов на рекламу,
Pub – эффективные расходы на рекламу (скорректированные с учетом качества рекламы),
γ – коэффициент чувствительности функции реакции,
δ – константа.

Врезка 13.4. Сравнение двух моделей рекламного бюджета.

Источник: Vidale M.L. and Wolfe *H.B. (1957); Little* J.D. *C. (1970).*

Модель Видэйла и Волфа имеет и ряд **слабых** сторон:

— не позволяет в явной форме учесть другие маркетинговые переменные типа цены и системы сбыта;
— игнорирует действия конкурентов, т.е. применима лишь к ситуациям, когда фирма обладает достаточной автономностью по отношению к конкурентам;
— лишь косвенно учитывает качество рекламы предельная выручка может оцениваться отдельно для каждого канала, а впоследствии и для каждой рекламной темы;
— оценка уровня насыщения продаж может вызвать значительные трудности применительно к

некоторым рынкам.

Хотя модель Видэйла и Волфа имеет интересную концептуальную структуру, область ее применения остается ограниченной.

Модель ADBUDG

Модель ADBUDG, разработанная Литтлом (Little, 1970), ориентирована на стабильный рынок с нерасширяемым глобальным спросом, для которого реклама является детерминантом роста продаж или доли рынка. Согласно модели, ожидаемая доля рынка включает:

— **минимальную долю рынка** Pdm(min), т е. долю рынка в конце рассматриваемого периода при нулевой рекламе (эффект снижения):

— плюс **часть максимального изменения** доли рынка под действием рекламы; это максимальное изменение равно разности между ожидаемой долей рынка при наивысшем уровне рекламы и минимальной долей рынка, обеспечиваемой в отсутствии рекламы (эффект реакции);

— при этом уровень реакции зависит от **коэффициента интенсивности рекламы,** задаваемого двумя параметрами; один из них (у) определяет характер функции реакции, второй коэффициент (5) характеризует ослабление (при максимальной и при нулевой интенсивности рекламы он стремится соответственно к 1 и к 0).

Эта модель, учитывающая большинство характеристик функции реакции на рекламу, интересна во многих отношениях. С ней легко работать на компьютере в интерактивном режиме. Ее основные достоинства заключаются в следующем.

— Параметры модели могут быть определены на базе экспертных оценок (которыми обычно располагает менеджер по товару) или объективных данных, полученных, например, в эконометрическом исследовании. Требуемые исходные данные приведены на рис. 13.6.

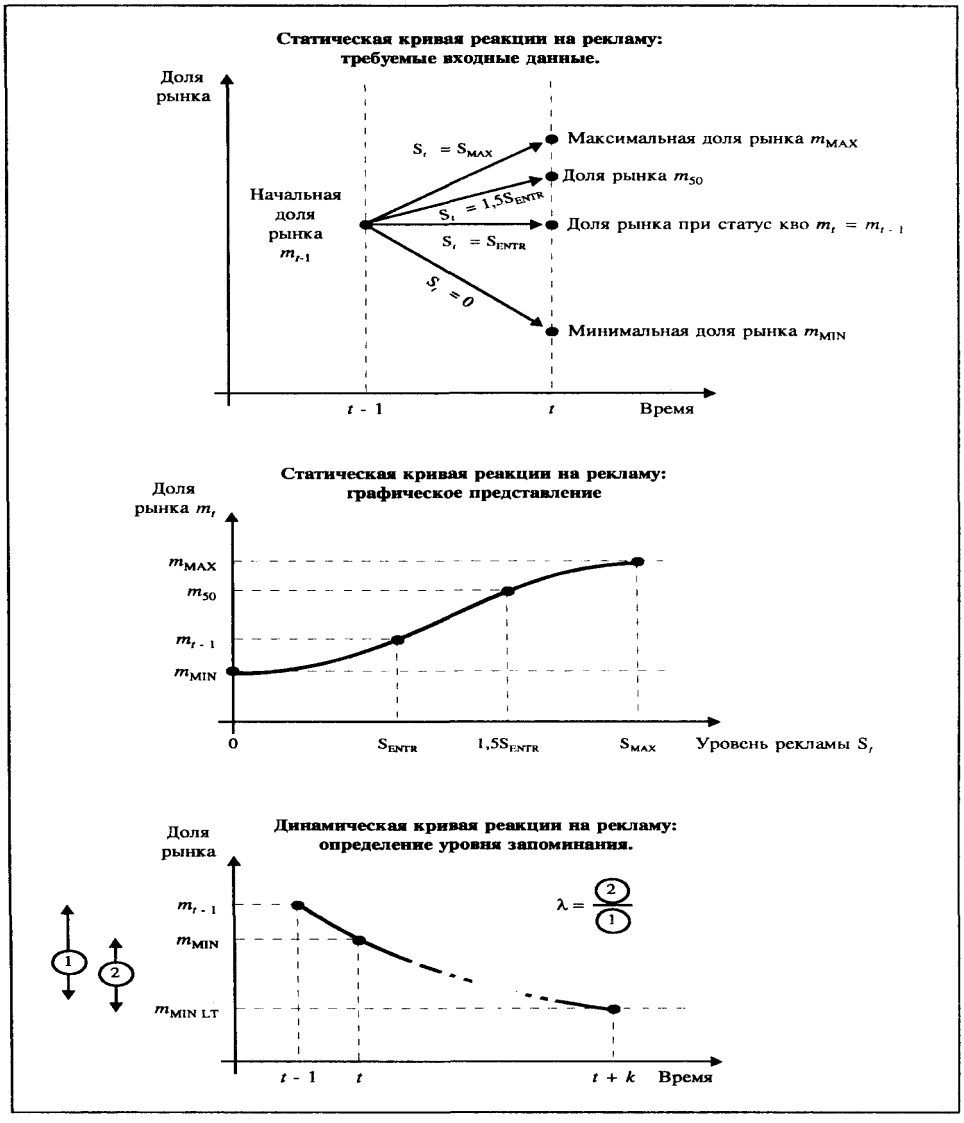


Рис. 13.6. Структура модели ADBUDG.

Источник: Little J.D.C. (1970), адаптировано.

— Модель исходит из доли рынка и тем самым учитывает отношения взаимозависимости с конкурентами.

— Данные по рекламному давлению могут вводиться в форме индексов с единичным базовым значением и корректироваться с учетом качества рекламы. Такие индексы могут строиться на основе результатов предварительных тестов или измерении коммуникационной эффективности.

В принципе возможно введение и других маркетинговых переменных, но это существенно усложняет модель. В подобных ситуациях переходят к модели BRANDAID (Little, 1979).

Первоначально модель ADBUDG была создана для использования в интерактивном режиме на базе **экспертных оценок лиц, принимающих решение.** Проведенные эксперименты, однако, показали, что подобные надежды часто иллюзорны: большинство руководителей владеет лишь малой долей требуемых данных. Модель, напротив, оказалась весьма полезной для интегрирования всех имеющихся объективных данных из различных источников и для моделирования влияния различных рекламных стратегий на долю рынка и прибыль. Аналогичный подход описан Ламбеном (Lambin, 1976).

13.4.5. Определение бюджета на торговый персонал

Задача определения числа торговых работников имеет ту же логическую структуру, что и выбор рекламного бюджета. Однако ее практическое решение находится легче, поскольку легче измерить уровень реакции. Можно использовать различные подходы. Проще всего исходить из «загрузки» работников; соответствующий пример дан в главе 11. Расчет проводят следующим образом:

— сначала массив клиентов разбивают на группы в соответствии с их потенциалом, местоположением или сектором;

— определяют необходимое число визитов к каждому клиенту в каждой категории;

— после этого рассчитывают число визитов, которые в идеале один торговый работник должен нанести клиентам определенной категории (Talley, 1961).

Зная реально, сколько клиентов данной категории может посетить один работник, можно рассчитать требуемое количество торговых работников *(КТР):*

$$КТР = \frac{\text{(Количество потенциальных клиентов) x (Частота визитов)}}{\text{(Среднее количество визитов для одного работника)}} \bullet$$

Этот расчет выполняется для каждой категории клиентов. Он, таким образом, исходит из числа контактов, которые нужно установить.

В основе других методов, как прямых, так и косвенных, лежат измерения реакции рынка на повышение частоты контактов с торговым персоналом. Метод, предложенный Семлоу (Semlow, 1959), использует оценки потенциальных рынков с разбивкой по территориям, например индексы доходов, индексы возможности или желания совершить покупку и т.д. Успешное применение данного метода применительно к сфере страхования описано Ламбеном (Lambin, 1965).

На рынках промышленных товаров осуществить прямые измерения влияния частоты визитов торгового работника на объем продаж обычно легче, чем на рынках потребительских товаров. В результате эконометрического исследования такого типа достигнуто значительное улучшение распределения торговой активности по различным территориям (Lambert, 1968).

ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ

1. Перечислите пять целей коммуникации, сформулированных в данной главе. Для двух различных рекламных сред назовите примеры рекламы, иллюстрирующие каждую из этих целей.
2. Выберите марку потребительского товара, которая известна вам особенно хорошо, и, пользуясь матрицей Мэлоуни, назовите три направления рекламного сообщения, которые можно предложить специалистам по рекламе.
3. Московская фирма, поставляющая товары массового спроса, действует в регионе, где находится 20 универмагов и 160 специализированных магазинов. Ее представители посещают каждый универмаг два раза в месяц, а каждый специализированный магазин - один раз в месяц. Считая, что один визит в универмаг и в специализированный магазин отнимает у представителя 2 часа, и 1 час 30 мин. соответственно, рассчитайте, сколько представителей нужно фирме в этом регионе (представитель работает по 8 час. в день пять дней в неделю).
4. Рассчитайте «точку суммарною рейтинга» (ТСР) для кампании с использованием четырех описанных ниже каналов Рассчитайте средние затраты на единичный контакт. исходя из того, что планируемые на кампанию расходы составляют 580 млн. руб.

Каналы	Количество повторов	Уровень охвата для целевой группы
1	5	20000
2	3	17000
3	4	1 2000
4	2	15000

5. Менеджер по рекламе фирмы потребительских товаров представляет дирекции свои предложения по увеличению рекламною бюджета на 100 млн. руб., что должно привести к увеличению роста продаж на 500 млн. руб. Генеральный директор просит вас высказать свое мнение. Какой процедуре вы будете следовать при оценке этою предложения? Какие дополнительные сведения вы будете искать?
6. Рекламодатель хочет определить уровень расходов на рекламу, необходимых для сохранения темпа роста продаж, составляющего 4%. Выручка в абсолютном выражении увеличивается на 50 млн. руб.; при этом максимально возможная выручка (насыщение) оценивается равной 150 млн. руб. Предельная выручка на один рубль, израсходованный ванный на рекламу, равна 1, 1; замечено также, что в случае прекращения рекламы объем продаж в рассматриваемый период понизился бы на 20%. Какой рекламный бюджет требуется для сохранения существующих темпов роста? Каков был бы темп роста, если бы размер бюджета повысился до 20 млн. руб.?
7. Компания АВС продает телевизоры высокого класса, известные благодаря высокой надежности. Их цена на 30% выше, чем у конкурентов. Такая ценовая политика оказалась неэффективной, и компания решила заменить некоторые дорогие компоненты на более дешевые (и, естественно, менее технически совершенные), предоставляя своим покупателям возможность выиграть на этой экономии благодаря снижению цены. Служба маркетинга проводит рекламную кампанию, обыгрывая снижение цены, но не сообщая, что это второе поколение телевизоров отличается от первого. Является ли такое поведение этичным?

ГЛАВА 14

ПЛАН СТРАТЕГИЧЕСКОГО МАРКЕТИНГА

Стратегическое мышление фирмы должно воплотиться в программу действий, которая уточняет стратегические цели и определяет средства, обеспечивающие реализацию избранной стратегии развития. В краткосрочной перспективе успех фирмы определяется прежде всего финансовой сбалансированностью различных направлений ее текущей деятельность. В ДОЛГОСРОЧНОЙ перспективе ее выживание и развитие зависят от способности своевременно предвидеть изменения *на* рынке и

соответственным образом адаптировать свою структуру и содержание своего портфеля товаров. Чтобы быть эффективным, такое стратегическое, проактивное мышление должно быть системным и нацеленным на **«организацию будущего»,** т.е. на подготовку действий, которые обеспечат желаемые результаты. Стратегический план должен также довести принятые решения до сведения тех, кто будет воплощать их в жизнь. Сложность этой задачи обусловлена неопределенностью будущего. « Планирование» непредсказуемого также входит в разработку стратегического плана. Базируясь на принципах и методах, изложенных в данной книге, мы рассмотрим в этой главе процесс приведения в действие системы стратегического маркетинга в рамках средне- и долгосрочного планирования.

14.1. ОБОСНОВАНИЕ РОЛИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

Назначение плана стратегического маркетинга - четко и системно описать стратегический выбор, сделанный фирмой в целях обеспечения своего долгосрочного развития. Этот выбор должен последовательно воплотиться в решения и программы действии. Далее мы рассмотрим общую структуру плана и те выгоды, которые можно ожидать от стратегического планирования.

14.1.1. Общая структура плана стратегического маркетинга

Как показано в данной книге, процесс стратегического маркетинга связан с **шестью ключевыми вопросами.** Ответы на эти вопросы определяют цели фирмы и соответственно структуру плана.

— В каком бизнесе мы находимся (т.е. **какой рынок является для фирмы базовым)** и какова **стратегическая миссия** фирмы на этом рынке?
— Какие **рынки товара** образуют базовый рынок и какое **позиционирование** может быть избрано на этих рынках?
— Какова **объективная привлекательность** рынков товара и какие **возможности и угрозы** связаны с ними?
— В чем **отличительные особенности** фирмы по отношению к рынкам товара, ее **сильные и слабые стороны** и ее конкурентное преимущество?
— Какую **стратегию охвата и развития** избрать и каков должен быть уровень **стратегических притязаний** на товарных рынках, входящих в портфель фирмы?
— Как выбранные стратегические цели преобразуются в **комплекс операционного маркетинга:** товар, сбыт, цена и коммуникация?

После того как **стратегический анализ рынка** даст ответы на шесть ключевых вопросов, на завершающем этапе надлежит согласовать избранные цели, средства, необходимые для их достижения, конкретные программы действий, подлежащие выполнению, и, наконец, предварительную ведомость доходов и расходов по каждому направлению деятельности и по фирме в целом.

В сущности план стратегического маркетинга - это финансовый план, но обогащенный информацией об источниках и назначении финансовых потоков. Фактически он определяет всю экономическую активность фирмы и непосредственно влияет на все остальные ее функции: НИОКР, производство и управление финансами (см. рис. 1.2).

— **НИОКР:** потребности рынка должны быть переведены в новые, улучшенные или адаптированные товары.
— **Финансы:** программа маркетинга должна учитывать финансовые ограничения и доступность ресурсов.
— **Производство:** объемы продаж имеют ограничения по производственным возможностям и скорости доставки.
— **Кадровые ресурсы:** выполнение плана подразумевает наличие квалифицированного и подготовленного персонала.

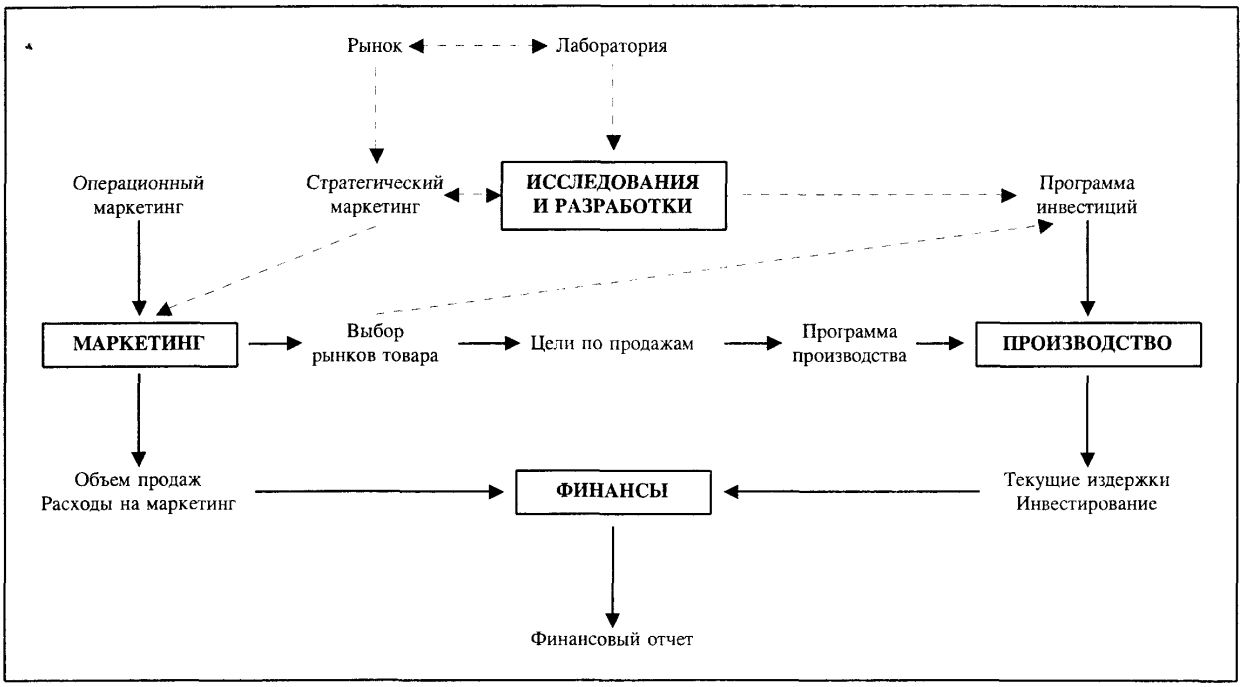


Рис. 1.2. Роль маркетинга в операциях фирмы.

Задача стратегического маркетинга в том, чтобы постоянно ориентировать и переориентировать все виды деятельности фирмы в направлениях, обеспечивающих ее развитие и рентабельность. Исходящие от него импульсы воздействуют на все функции, а не только на маркетинг. Поэтому его роль значительно шире традиционного управления маркетингом: она включает и межфункциональную координацию.

14.1.2. Значение стратегического плана

Любой руководитель фирмы, даже если он противник идеи планирования, вынужден формировать прогнозы как минимум по трем направлениям:

— **инвестиции,** необходимые для того, чтобы соответствующим образом ответить на эволюцию рынка или чтобы проникнуть на новые рынки товара;
— **производственная программа,** которую нужно согласовать с предвидимым объемом заказов, в свою очередь зависящим от сезонности спроса, действий по продвижению товаров и т.д.;
— **оборотные средства,** которые будут необходимы для выполнения финансовых обязательств, рассчитанных на базе прогноза доходов и расходов.

Очевидно, что для решения перечисленных задач управления. необходимо располагать надежными прогнозами продаж; Дополнительные обоснования важности стратегического планирования состоят в следующем.

— План отображает систему ценностей, взгляды высшего руководства фирмы, его **видение будущего,** которое помогает сориентировать персонал фирмы в нужном направлении.
— План объясняет исходную ситуацию и описывает ограничения, накладываемые средой, и ее эволюцию. Это делает планируемые результаты **более осмысленными** для руководства фирмы.
— План есть **инструмент координации,** который обеспечивает согласованность целей и в случаях конфликтов или противоречий облегчает выработку компромиссов на базе объективных критериев.
— План **облегчает слежение** за деятельностью фирмы и позволяет дать объективную интерпретацию расхождений между целями и результатами.
— План повышает **готовность фирмы реагировать** на непредвиденные изменения, при условии, что анализ возможных изменений уже был проведен на стадии планирования.
— План способствует **более жесткому управлению** фирмой, основанному не на импровизации, а на

нормах, бюджетах и графиках.

Часто стратегический план дополняется «планом критических ситуаций», сфокусированным на факторы, ключевые для выживания фирмы.

14.1.3. Возражения против формального планирования

Несмотря на перечисленные достоинства процесса планирования, его оппоненты часто отмечают следующие недостатки этого процесса: неполнота информации, ненадежность прогнозов и излишняя жесткость, вносимая планом.

Недостаточность информации

В идеале аналитик должен располагать всеми данными, относящимися к отрасли, тенденциям рынка, намерениям конкурентов, долям рынка, рождающимся технологическим новшествам и т.д. Очевидно, что, несмотря на значительный прогресс в сфере экономической информации, реальность часто далека от этого идеала. Тем не менее углубленное рассмотрение конкретных ситуаций часто обнаруживает, что главные проблемы связаны скорее с избытком данных и с поверхностным анализом имеющейся информации.

Например, удивительно наблюдать возмущение некоторых фирм внезапным ростом влияния энвиронментализма, хотя эта проблема обсуждается уже не менее двадцати лет. Информация, следовательно, была вполне доступна, но многие фирмы просто игнорировали эту важную тенденцию.

Наличие систем маркетинговой информации, слежения за конкуренцией и технологической средой составляет сегодня условие, критичное для успеха и даже для самого существования фирмы. Затраты на эти важные системы необходимы независимо от существования формального планирования.

Тщетность прогнозирования

Какой смысл имеют в турбулентной среде прогнозы и планы, если они будут опровергнуты будущими событиями? Подобная позиция свидетельствует о непонимании роли прогнозирования. которое ошибочно отождествляется с прорицанием. Как показано в главе 7, предвидение -это не самоцель. а сценарии, средство побудить к размышлению о том. что может произойти в среде и к каким последствиям для фирмы это приведет. Предвидение повышает нашу бдительность и, следовательно, нашу способность реагировать. Этот эффект достигается даже тогда, когда план не выполнен в связи с тем, что некоторые гипотезы, положенные в основу сценария, не материализовались.

Жесткость плана

План способствует бюрократизации, очерчивает границы деятельности, тогда как среда требует быть «готовым ко всему». Это возражение более серьезно, но оно направлено скорее против авторитарного и формального понимания плана, а не самого принципа планирования. План, напротив, должен увеличивать гибкость реакции благодаря быстрой интерпретации и наблюдаемых изменений на базе проведенного систематического анализа возможных ситуаций. Естественно. план должен своевременно пересматриваться.

Многочисленные исследования, проведенные как в Европе, так и в США (Haspeslagh, 1982; Hamermesch, 1986; Caeldries and van Dierdonck, 1988), подтверждают широкое распространение стратегического планирования.

14.2. СОДЕРЖАНИЕ ПРОЦЕССА СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ МАРКЕТИНГА

В этом разделе мы детально рассмотрим содержание каждого из этапов стратегического планирования, а также информацию, которая необходима для выработки стратегических рекомендаций.

14.2.1. Изложение стратегической миссии

Речь идет об основополагающем документе, в котором фирма описывает область своей деятельности. свой базовый рынок. излагает свои руководящие принципы в отношении экономических и неэкономических показателей и постулирует свою систему ценностей. Этот документ важен как для внутренней, так и для внешней сфер деятельности фирмы.

— **Внутри фирмы** он дает персоналу понимание целей фирмы и помогает выработке **единой позиции,** способствующей укреплению фирменной культуры.

— **Во внешней сфере** он способствует созданию цельного образа фирмы, объясняя, какую экономическую и социальную роль в обществе она стремится играть и какого восприятия со стороны клиентов, торговцев, служащих, акционеров и общества в целом она добивается.

Определение миссии фирмы должно включать четыре обязательных элемента.

История фирмы

Краткое сообщение о происхождении фирмы и ее последующем развитии важно для лучшего понимания нынешнего положения и значения, которое придается определенным целям внеэкономического характера.

Компания «Матерн-Конфилюкс» (Materne-Confilux) отметила в 1987 г. свое столетие. За это время она накопила богатый опыт в деле закупки и обработки фруктов и сумела сохранить семейную структуру управления.

Прочные корни в своем секторе - важный фактор при сопоставлении альтернативных стратегий диверсификации.

В поисках новых направлений развития фирма должна заботиться об их согласованности с ее прошлыми достижениями и отличительными особенностями.

Определение области деятельности

Чтобы избежать « близорукого» **производственного** подхода, фирма должна определять свой бизнес не в технологических терминах, а через основные функции или потребности. Как было показано в главе 4, покупателю нужен не товар, а обеспечиваемый им набор благ (базовая функция и необходимые или дополнительные услуги). Именно поэтому фирма должна описывать область своей деятельности и выгоды, приносимой покупателю.

Определяя свой базовый рынок не через технологию, а через потребности, фирма способствует принятию фирмой концепции маркетинга, ориентирующейся прежде всего на нужды покупателя.

Приоритетные цели и ограничения

Приоритетные цели, сформулированные руководством фирмы и/или ее владельцами, являются одновременно общими указаниями и ограничениями которые надлежит учитывать в стратегическом планировании, Четкость их определения позволяет избежать анализа множества предложений, которые заведомо не будут приняты.

Эти цели могут иметь как экономический так внеэкстномический характер. Примеры целей: минимальная отдача на инвестированный капитал, увеличение доли рынка сохранение семейного управления, отказ от некоторых видов деятельности, сохранение численности персонала и т. д.

Чтобы избежать одобрения « непосильных свершений», в число указываемых ограничений включают также описание **имеющихся ресурсов** (капитал, производственные возможности, кадры). Кроме того, постулируются **этические и моральные ценности,** которые учитываются фирмой в отношениях с клиентами, сбытовиками, поставщиками и конкурентами.

Факторы, которые принимаются во внимание в процессе формулирования стратегической миссии, перечисляются во врезке 14.1.

Клиенты	Кто является клиентами фирмы?
Товары/услуги	Какие товары предлагаются?
Размещение	Где фирма ведет конкурентную борьбу?
Технология	Какова базовая технология фирмы?
Проблемы выживания	Какую экономическую цель преследует фирма?
Философия	Каковы базовые убеждения, ценности и приоритетные устремления?
Представление о себе	Каковы заявляемые отличительные качества и конкурентные преимущества?
Желательный имидж	К какому имиджу стремится фирма и какую ответственность перед обществом она принимает?
Социальная ответственность	Какова позиция фирмы по отношению к своему персоналу?

Врезка 14.1. Разработка стратегической миссии фирмы. Учитываемые факторы.

Источник: David F.R. (1989).

Основные стратегические варианты

В дополнение к широким целям, заданным высшим руководством, полезно также уточнить **стратегические притязания** фирмы, т.е. ее общую политику на базовом рынке и роль, которую она хочет на нем играть. Речь идет о различных **конкурентных стратегиях,** рассмотренных в главе 9, например о стратегиях лидера, «бросающего вызов», «следующего за лидером» или специалиста. Естественно, притязания должны быть совместимы с имеющимися средствами и должны указывать на тип позиционирования, из которого они исходят.

Вот реальный пример (Paris, 1980, p. 18). Компания X хочет входить в первую пятерку технологических лидеров в изготовлении специальных жестких емкостей для трудносохраняемых веществ (аэрозолей, газированных напитков, химических реагентов и т. п.). Цель: добиться доли от 20 до 40% на каждом локальном рынке. Рост фирмы будет обеспечен с помощью небольших децентрализованных заводов, распределенных таким образом, чтобы обеспечить быстрые поставки при низких транспортных расходах.

Формулировка стратегических притязаний должна также принимать во внимание базовые стратегии, приведенные в главе 9 (доминирование за счет экономии на издержках, дифференциация или концентрация), а также **выбранный вариант конкурентного преимущества.** На этой стадии планирования речь идет только об общей ориентации, которая будет переведена в количественные термины в программах действий, разработанных для каждой бизнес-единицы.

14.2.2. Анализ внешних факторов: привлекательность среды

Решения по охвату базового рынка тесно связаны с эволюцией глобального спроса в пределах каждого рынка товара и, следовательно, с главными тенденциями на этих рынках. Эти тенденции принимают форму объективных **возможностей или угроз** для действующих здесь фирм, независимо от сильных и слабых сторон фирмы, проводящей анализ.

Такие возможности и угрозы могут быть обусловлены различными факторами, неподконтрольными фирме. Следует, в частности, изучить:

— тенденции рынка,

— поведение покупателей,

— конкуренцию,

— эволюцию среды,

— международный контекст.

Не существует конкретных рецептов поведения; можно лишь дать совет **думать о событии своевременно, т.е. до того, как оно произошло.**

Для этого необходима система маркетинговой информации и наблюдения за средой. По каждой исследуемой области следует располагать соответственным вопросником. Его содержание, естественно, должно определяться особенностями рынка (видом и характером использования товаров и т. п.). Далее будут приведены некоторые актуальные варианты вопросников.

Анализ рыночных тенденций

Требуется определить перспективы изменения глобального спроса на базовом рынке в течение ближайших трех-пяти лет. Задача состоит в том, чтобы установить профиль жизненного цикла рынка товара и на этой основе дать количественную оценку емкости рынка. Концепции анализа глобального спроса были изложены в главе 7.

Вопросник 1: Тенденции эволюции глобальною рынка

— Какова емкость глобального рынка в физическом и денежном выражении?
— Какая тенденция имеет место (рост, стагнация, спад)?
— Каково среднее потребление на душу населения, семью, клиента?
— Каково значение уровня насыщения?
— Какова степень оснащенности семьи или фирмы?
— Каков средний срок службы товара?
— Какая доля продаж обусловлена спросом на замену?
— Имеют ли продажи сезонную структуру?
— Каковы товары-заменители, выполняющие ту же функцию?
— Каковы главные нововведения в данном секторе?
— Каковы относительные издержки для альтернативных каналов сбыта?
— Какова структура сбытовой системы?
— Каковы тенденции изменения средних цен?
— Каков уровень интенсивности рекламной деятельности?
— Какие рекламные средства наиболее популярны?
— /.../

Этот, разумеется, неполный перечень вопросов лишь указывает, информацию какого типа следует

отыскивать. Если речь идет о промышленном товаре, вопросы должны касаться не только непосредственных клиентов, но также и клиентов.

Анализ поведения покупателей

Необходимо описать поведение потребителей при закупке, пользовании и обладании. Основные элементы искомой информации были приведены в табл. 5.4. Помимо фактических данных о профиле покупателя, полезно описать процесс закупки и факторы, способные на него повлиять.

Таблица 5.4. Размерности анализа поведения при покупке.

Вопросы	Поведение приобретения	Поведение использования	Поведение обладания
Что?	• Привычные марки • Последняя купленная марка	• Тип использования продукта • Товар-заменитель	• Реально сохраненные марки
Сколько?	• Объем одной закупки (формат или число единиц)	• Объем недельного потребления	• Количество сохраненного товара
Как?	• Условия приобретения	• Какова форма использования товара?	• Способ хранения
Где?	• Обычные и случайные места закупки	• Места потребления	• Места хранения
Когда?	• Дата последней закупки • Интервал между закупками	• Обычное время использования	• Период и продолжительность обладания
Кто?	• Кто обычно закупает товар?	• Кто потребляет товар чаще всего?	• Кто хранит товар?

Вопросник 2: Анализ поведения покупателя

— Каков социально-демографический профиль покупателей в данном сегменте?
— Какова структура центра, принимающего решение о покупке?
— Кто является покупателем, пользователем, лицом, принимающим ре-шение, советчиком?
— Каков процесс принятия решения о покупке?
— Каковы основные применения товара покупателями?
— Как изменяются покупательские навыки потребителей?
— Каковы ожидания и потребности покупателей?
— Какова частота или периодичность закупок?
— К каким факторам маркетинга (цене, рекламе, обслуживанию, имиджу марки) покупатели наиболее чувствительны?
— Каковы причины удовлетворенности и неудовлетворенности?
— /.../

Эти данные в основном описательного характера должны быть дополнены измерениями восприятия, отношения, намерений и предпочтений, а также анализом имиджа марок товара или фирменных марок.

Анализ структуры сбыта

Этот этап более важен для рынков потребительских товаров, чем товаров промышленного назначения. Нужно оценить возможную эволюцию различных сбытовых каналов и понять мотивацию и ожидания торговых посредников по отношению к фирме.

Вопросник 3: Структура и мотивации сбытовой сети,

- Какова доля рынка для каждого сбытового канала?
- Каковы тенденции изменений по каждому каналу?
- Насколько велика концентрация в системе сбыта?
- Является ли сбыт интенсивным, селективным или эксклюзивным?
- Какую часть рекламы берет на себя система сбыта?
- Каковы наблюдаемые изменения в ассортименте?
- Какая доля рынка принадлежит маркам торговцев?
- Какие сегменты покупателей обслуживает данный канал?
- Каковы сбытовые издержки от канала к каналу?
- Каковы торговые наценки от канала к каналу?
- Каковы типичные торговые льготы и скидки?
- Насколько важен кредит, предоставляемый поставщиком?
- На какую поддержку со стороны фирмы рассчитывают оптовые и розничные торговцы?
- Какие перспективы открывает для торговца и фирмы прямой маркетинг?
- /.../

В главе 8 было показано, что торговец в качестве клиента способен оказывать давление на фирму. Анализ системы сбыта позволяет оценить степень автономности или зависимости фирмы по отношению к своим торговым посредникам.

Анализ структуры конкуренции

Структура конкуренции в секторе очерчивает рамки, внутри которых фирма должна добиваться своих целей роста и рентабельности. Объективная привлекательность сектора в значительной степени определяется конкурентными силами, которые фирма не контролирует, но должна учитывать при выработке собственной стратегии (см. разделы 8.3 и 8.4 этой книги).

Вопросник 4: Анализ конкурентных сил в секторе

- Сколько имеется прямых конкурентов?
- Какой долей рынка владеют три-пять крупнейших конкурентов?
- Каков преобладающий тип конкурентного поведения (независимый, «следующий за лидером», «бросающий вызов», лидер)?
- Насколько сильны марки конкурентов?
- Какова природа конкурентного преимущества у главных конкурентов?
- Насколько сильны и защищены элементы дифференциации конкурентных товаров и марок?
- На чем основано преимущество по издержкам приоритетных конкурентов?
- Каковы барьеры для прихода на рынок новых конкурентов?
- Насколько серьезны барьеры входа для конкурента, обладающего сильной международной позицией?
- Какие товары являются заменителями и какую угрозу они представляют?
- Какова степень концентрации поставщиков и какое давление они способны оказывать?
- Какова степень концентрации клиентов и/или посредников и какое давление они способны в связи с этим оказывать?
- /.../

Данные, полученные на этом этапе, дадут фирме возможность определить конкурентный «климат», интенсивность расширенного соперничества и тип конкурентного преимущества, которым владеет каждый из конкурентов.

Анализ экономической, социальной и политической среды

Здесь рассматриваются главные макроэкономические индикаторы: демографические, экономические, технологические, политические, юридические, социальные, культурные и экологические, - которые влияют на развитие рынка. Очевидно, что не все из приводимых вопросов являются обязательными. Содержание данного раздела должно быть адаптировано к каждому конкретному случаю.

Вопросник 5а: Экономическая среда

— Каков ожидаемый темп роста ВНП или промышленной продукции?
— Каков ожидаемый рост цен?
— Какое изменение в экономике способно отрицательно повлиять на развитие рынка или спроса?
— Какие меры следует принять, если такое изменение произойдет?
— /.../

Вопросник 5б: Технологическая среда

— Какие технологические достижения, влияющие на себестоимость продукции, могут появиться?
— Что следует предпринять, если эти достижения будут иметь место?
— Какое развитие технологии может повлиять на спрос на наши товары?
— Какие сектора технологии могут представлять угрозу для нашей области деятельности?
— Какие меры позволят минимизировать влияние такой угрозы?
— По каким направлениям разработок технологический прорыв может затронуть наш рынок?
— В какие сроки можно ожидать подобного технологического прорыва?
— Какие меры следует принять, начиная с сегодняшнего дня, чтобы минимизировать влияние подобных изменений?
— **/.../**

Вопросник 5в: Социально-демографическая и культурная среда

— Какие социально-демографические изменения затрагивают наш бизнес?
— Какие изменения в позиции покупателей могут повлиять на глобальный спрос?
— Каковы предсказуемые последствия этих изменении?
— **/.../**

Вопросник 5г: Политическая среда

— Какой закон или какие правила, способные повлиять на наш бизнес, могут быть приняты в ближайшем будущем?
— Что следует сделать в таком случае?
— Какой закон или какие правила могут повлиять на наши процессы продаж, сбыта, коммуникации?
— Что следует сделать в таком случае?
— Какие финансовые или налоговые инструкции могут повлиять на рентабельность нашего бизнеса?
— Подвергается ли наша отрасль критике со стороны ассоциаций потребителей?
— Как мы должны на это реагировать?
— **/.../**

Вопросник 5д: Международная среда

— Являемся ли мы импортерами сырьевых материалов или компонентов?
— Если да, то какова экономическая стабильность в странах-экспортерах?
— Какие шаги следует предпринять в случае резкого прекращения поставок?
— Какие изменения, способные повлиять на наш бизнес, могут произойти в странах, в которых мы присутствуем?
— Какие возможности и угрозы несет создание единого европейского рынка?

— Как подготовиться к процессу глобализации рынков?
— **/.../**

Вопросник 5е: Экологическая среда

— Какие процессы, применяемые нашими поставщиками, создают угрозу для окружающей среды?
— Как поступить, если наши поставщики будут вынуждены изменить свой производственный процесс?
— Какие используемые нами процессы и сырьевые материалы создают угрозу для здоровья или окружающей среды?
— Какие меры должны быть приняты в случае необходимых изменении?
— Может ли наша отрасль стать мишенью для экологических движений?
— Если да, то как поступить в этом случае?

Эти сведения, характеризующие среду, полезны для проработки сценариев развития рынка: не только базового. но и альтернативных сценариев, учитывающих наиболее критичные факторы среды.

Информация. с которой должна работать система постоянного слежения за средой, обширна и- как правило, рассеяна во множестве источников, Профессиональные организации и региональные торговые палаты обычно предоставляют своим членам экономическую информацию, полезную для прогнозирования. Другими центрами, регулярно публикующими экономические данные, являются национальные институты статистики. внешнеторговые организации. международные финансовые учреждения типа Банка для международных расчетов, Международного валютного фонда, Европейской организации по сотрудничеству и развитию, ООН. Весьма полезными источниками для слежения за изменением среды могут служить статьи, монографии и журналы новостей, публикуемые исследовательскими центрами университетов- крупными международными консалтинговыми фирмами типа «Бизнес Интернэшнл» и «МакКинси».

14.2.3. Анализ конкурентоспособности

В отличие от анализа среды объектом анализа конкурентоспособности (называемого также анализом « сильных и слабых сторон») являются внутренние факторы, находящиеся в определенной степени под контролем фирмы. Сильные стороны - это **достоинства и отличительные** особенности, которые покупатели считают важными и которые, следовательно, должны быть акцентированы в стратегии позиционирования и коммуникации. Слабые стороны фирмы или марки должны быть усилены. Подобный анализ должен обязательно проводиться относительно наиболее опасных (приоритетных) конкурентов.

Перечислим в качестве примера возможные **сильные стороны** марки микрокомпьютера:

— известность марки и ее имидж товара высокого качества;
— компетентные и очень активные дилеры;
— отличное послепродажное обслуживание, быстрая реакция на требования клиентов и дилеров.

Слабыми сторонами той же марки могут быть следующие:

— качество дисплея, играющее решающую роль при выборе марки, не является существенно лучшим, чем у конкурентов;
— рекламный бюджет составляет только 5% от выручки, тогда как конкуренты расходуют на рекламу и стимулирование спроса вдвое больше;
— при отсутствии различий по воспринимаемому качеству цена марки выше, чем у конкурентов.

«Сильные стороны» определят тип **конкурентного преимущества** фирмы, на котором будет основана ее базовая стратегия.

«Слабые стороны» определяют уязвимость фирмы и, следовательно, требуют корректирующих воздействий. Некоторые «слабости» **структурного характера** (например, обусловленные размерами фирмы) могут плохо поддаваться корректировке. В качестве примеров подобных слабостей можно назвать следующие:

— лидер на национальном рынке, не обладающий международной сбытовой сетью, уязвим, поскольку, будучи атакован приоритетным конкурентом на своем рынке, он не может защитить себя путем нанесения ответного удара на национальном рынке этого конкурента;
— концентрация значительной доли продаж в руках одного мощного дистрибьютора ослабляет позиции фирмы в переговорах с ним;
— недостаток финансовых средств не позволяет, небольшой фирме использовать наиболее мощные рекламные каналы типа телевидения.

Таким образом, нужно различать слабости, которые фирма может устранить и которым следует уделить приоритетное внимание при планировании, и структурные слабости, плохо поддающиеся коррекции и, следовательно, создающие высокий риск, т. е. требующие постоянного отслеживания.

В организационном плане анализ конкурентоспособности строится аналогично анализу привлекательности.

Анализ текущей рыночной ситуации для фирмы

Его цель - описать положение каждого товара или марки на рынке не только в терминах продаж и доли рынка, но и в терминах маркетингового давления.

Вопросник 6: Анализ портфеля товаров

— Каковы тенденции продаж в физическом и денежном выражении (с разбивкой по товарам, сегментам, каналам сбыта)?
— Как изменялась доля рынка (с разбивкой по товарам, сегментам, каналам сбыта и регионам)?
— Каковы отличительные характеристики товаров?
— Насколько силен имидж марки у товаров фирмы?
— Насколько широка ее товарная номенклатура?
— Какие улучшения были внесены в товары?
— Как структурирована клиентура?
— Насколько велика концентрация по объемам продаж?
— Как изменялся объем продаж во времени?
— Какова эволюция рынка в отношении возраста товаров?
— Чему равны номинальная цена и относительные цены?
— /.../

Такой анализ должен быть повторен по каждому товару, входящему в портфель фирмы. По каждому товару должны быть представлены ведомости расходов и убытков за последние годы (типичная структура ведомости приведена в табл. 14.2).

Анализ приоритетных конкурентов

Для каждого рынка товара должны быть идентифицированы наиболее опасные (приоритетные) конкуренты. По всем этим конкурентам производится сравнительный анализ данных, аналогичных использованным при анализе товаров самой фирмы (см. табл. 14.1). Для оценки силы приоритетного конкурента нужно ответить и на ряд дополнительных вопросов.

Таблица 14.1. Сравнительный анализ стратегий конкурентов.

Переменные маркетинга	Наш товар	Конкурент 1	Конкурент 2	Конкурент 3
ПРОДУКТ				
Качество				
Цена				
Гамма				
Упаковка				
Оценка по				
- свойству 1				
- свойству 2				
- свойству 3				
СБЫТ				
В физическом выражении				
В денежном выражении				
- канал 1				
- канал 2				
- канал 3				
Номинальная цена				
Торговая наценка				
Скидки				
Стимулирование сбыта				
ТОРГОВЫЙ ПЕРСОНАЛ				
Число агентов				
Уровень агентов				
Частота визитов				
Обучение				
РЕКЛАМА				
Размер бюджета				
Комплекс средств				
- среда 1				
- среда 2				
- среда 3				
Ориентация рекламы				
Творческий уровень				
СТИМУЛИРОВАНИЕ СБЫТА				
Размер бюджета				
Тип стимулирования				
- розничная цена				
- скидка дистрибьютору				
- другие меры				
УСЛУГИ				
Ассортимент				
Сроки оказания				
Послепродажный сервис				

Переменные маркетинга	Наш товар	Конкурент 1	Конкурент 2	Конкурент 3
НИОКР				
Размер бюджета				
Количество работников				
Эффективность НИОКР				
ИССЛЕДОВАНИЕ РЫНКА				
Качество информационной системы				
Банк данных				
Ноу-хау				

Вопросник 7: Анализ приоритетных конкурентов

— Какова относительная доля рынка?

— Обладает ли конкурент преимуществом по издержкам?

— Чему равна относительная цена?

— Каково поведение приоритетного конкурента?

— Насколько сильный имидж имеет марка конкурента?

— Каковы элементы дифференциации товара конкурента?

— Насколько велики его финансовые ресурсы?

— Как велики его способности для отпора в случае фронтальной атаки?

— В чем состоят уязвимые точки приоритетного конкурента?

— Какие агрессивные действия могут предпринять наши приоритетные конкуренты?

— Какие ответные или защитные меры нам следует принять в случае фронтальной атаки?

— Какие события могут существенно изменить соотношение сил между нами и нашими конкурентами?

— Какие меры могут быть приняты в таком случае?

— В какой степени конкуренты способны ликвидировать конкурентное преимущество, которым мы обладаем?

— /.../

Совокупность ответов на вопросники 6 и 7 позволяет перейти к **анализу портфеля** по методу матрицы БКГ или «Дженерал Электрик», как это описано в разделе 9.1.

Анализ проникновения в систему сбыта

Торговые фирмы, партнеры по реализации товаров, контролируют доступ к рынкам конечных пользователей и играют важную роль в успехе разрабатываемой маркетинговой программы. При этом они могут обладать большими возможностями давления на изготовителя. Фактически их, наряду с конечными пользователями, следует рассматривать в качестве клиентов. Задача «торгового маркетинга» состоит в том, чтобы на основе анализа потребностей этих « промежуточных клиентов» установить с ними взаимовыгодные отношения.

Вопросник 8: Отношения с торговлей

— Сколько оптовых и розничных фирм торгуют нашим товаром в ка-ждой из действующих сбытовых сетей?
— Каковы объемы сбыта в физическом и денежном выражении?
— Каков потенциал роста сбыта для нашей марки в данном канале с учетом ее доли рынка?
— Как распределены продажи по типам сбытовиков?
— Каковы темпы роста продаж с разбивкой по типам сбытовиков?
— Каково качество каналов сбыта нашего товара?
— Чем мотивирован торговец на продвижение нашей марки?
— Какие события могут существенно повлиять на наши отношения с нашими главными сбытовиками?
— Какие меры следует принять, если один из основных сбытовиков откажется от наших товаров?
— Какие изменения в технологии могут существенно повлиять на сбыт наших товаров?
— Какие меры следует принять, если такие изменения произойдут?
— /.../

Цели изготовителя и торговца не всегда совпадают, и это может привести к конфликту в системе сбыта. Поэтому между производителями и торговцами необходимо создавать и систематически поддерживать отношения обмена информацией.

Анализ программы коммуникации

Реклама наряду с торговым персоналом - это рычаги конкурентной борьбы, которые приобретают особое значения на тех рынках, где возможности дифференциации ограничены.

Вопросник 9: Оценка действенности коммуникации

— Как эволюционирует интенсивность рекламы?
— Какова интенсивность нашей рекламы по сравнению с конкурентами?
— Какова структура рекламных средств?
— Какие рекламные темы являются основными?
— Насколько высок творческий уровень рекламы?
— Какова сила рекламного воздействия (показатель Я) для различных рекламных сред?
— Какова коммуникационная эффективность рекламы (запоминание, узнавание)?
— Как реклама влияла на объемы продаж, на доли рынка, на сбыт в физическом выражении?
— Какова численность торгового персонала?
— Каков уровень торгового персонала?
— Какие применялись средства стимулирования сбыта?

Собранная информация обобщается в сводном документе, который служит основой для синтеза текущей маркетинговой ситуации фирмы.

14.3. ВЫБОР ЦЕЛЕЙ И СТРАТЕГИЧЕСКОЙ ОРИЕНТАЦИИ

В результате проведенного стратегического анализа фирма располагает необходимыми данными для принятия основополагающих решений, связанных с формированием системы целей, и для выбора соответствующей стратегии развития, которая затем будет трансформирована в программы действий.

14.3.1. Формирование целей

Многочисленные цели фирмы могут быть объединены в две группы: цели внеэкономического характера и цели маркетинга.

— **Цели внеэкономического характера** связаны с личными интересами руководителей и владельцев фирмы или с социальными задачами. Уже говорилось, что эти цели должны быть уточнены при определении миссии фирмы.

— **Цели маркетинга** могут быть заданы относительно уровня продаж, прибыли, или покупателей.

Цели по уровню продаж

Представляют собой количественную меру влияния, которое фирма планирует оказать на конкретный рынок товара. Это не прогноз того, что может произойти в пределах горизонта планирования, а конкретная величина, к которой должна активно стремиться фирма.

Эти цели могут быть заданы как объемы продаж в физическом выражении или как доля рынка.

Соответствующие примеры приведены во врезке 14.2.

- Достичь к концу 1996 г. объема продаж в размере 1, 5 миллиарда руб. в Северо-Западном регионе России в сегменте торговцев красками для населения.
- Достичь к концу 1996 г. доли рынка 20% в том же регионе и в том же сегменте.
- Довести к 1997 г. годовой объем продаж продукции до 10000 тонн.

Врезка 14.2. Примеры целей по уровню продаж.

— **Выручка.** Это самый удобный и простой индикатор, поскольку он легко интегрируется с другими финансовыми показателями. Однако он может вводить в заблуждение, если его не откорректировать с учетом инфляции и с учетом возможного изменения соотношения дешевых и дорогих товаров.

— **Продажи в физическом выражении.** Это наиболее репрезентативный индикатор при условии, что определение единицы продукции остается неизменным. Во многих случаях сравнение усложняется различием в расфасовке, например использованием ящиков на 12 или 18 бутылок. В таких случаях следует выражать объем продаж в литрах. Во многих секторах понятия объема продаж в физическом выражении не существует. Например, при страховании жизни хорошим индикатором служит не количество заключенных контрактов, а соответствующие им капиталы.

— **Доли рынка.** Этот индикатор наиболее удобен для оценки конкурентоспособности товара, которая в случае наличия эффекта опыта преобразуется в конкурентное преимущество в терминах себестоимости. Цель в этом случае формулируется в относительных единицах, причем за базу может быть выбрана доля лидера рынка или самого опасного конкурента.

Данные по продажам необходимы для подготовки предварительной ведомости доходов и расходов.

Цели по прибыли

На маркетинг, как и на другие функциональные службы фирмы, возлагается определенная финансовая ответственность. Установление финансовых показателей заставляет службу маркетинга оценивать влияние выдвинутых задач по продажам на рентабельность фирмы. Примеры возможных финансовых целей приведены во врезке 14.3.

- Получить к концу 1989 г. прибыль до выплаты налогов в размере 120 миллионов рублей.
- В течение двух ближайших лет достичь уровня возврата на вложенный капитал, равного 18%.
- Получить к концу 1989 г. валовую прибыль в размере 120 миллионов.

Врезка 14.3. Примеры целей по прибыли.

Формулирование целей по финансовым показателям требует хорошей межфункциональной координации. Финансовые оценки предполагают глубокий анализ связи между издержками и объемом производства, а также производственными возможностями. Перед принятием решения о запуске новых товаров нужно тщательно взвесить расходы, связанные с инвестициями в новое оборудование. Кроме того, следует измерить влияние маркетингового давления на объемы продаж и соответственно спрогнозировать расходы на маркетинг.

Цели в отношении потребителей

Эти цели вытекают из принятых решений по позиционированию. Они определяют тот тип отношения и поведения, которого фирма стремится добиться от покупателей для своей марки или для своих услуг. Примеры подобных целей приведены во врезке 14.4.

- К концу 1989 г. добиться для марки А уровня спонтанной известности в возрастной группе 15-25 лет, равного 40%.
- К концу 1989 г. увеличить уровень повторных закупок марки А в возрастной группе 15-25 лет на 20%.
- Позиционировать марку А в сознании покупателей, принадлежащих в среднему классу, как относящуюся к продукции высшей категории

Врезка 14.4. Примеры целей в отношении потребителей.

Данная группа целей имеет особое значение для разработки коммуникационной платформы, согласованной с искомым позиционированием. Кроме того, она позволяет оценивать эффективность рекламы и мероприятий по стимулированию сбыта.

Согласование целей

Котлер (Kotler, 1991, p. 77) предлагает начать с финансовых целей, из которых выводятся соответствующие цели маркетинга. Рекомендуется следующий порядок действий:

— определить желаемый уровень чистой прибыли;
— рассчитать **размер выручки,** необходимый для достижения этого результата;
— исходя из средней цены продаж определить соответствующий **объем продаж в физическом выражении;**
— с учетом ожидаемого уровня глобального спроса рассчитать требуемую **долю рынка;**
— установив долю рынка, сформулировать цели в отношении **сбыта и коммуникации.**

В этом случае цели маркетинга могут, например, быть следующими:

— получить такую-то выручку, что означает рост на *x %* по сравнению с прошлым годом;
— соответственно продать столько-то единиц продукции, что означает долю рынка, равную у %;
— определить уровень « известности», необходимый для достижения этого результата, а затем долю намерений совершить покупку;
— рассчитать необходимый рост сбыта в количественном выражении;
— уточнить средний уровень цен, который нужно отстаивать.

Этот метод, кажущийся простым и логичным, очевидно, предполагает полную информированность в отношении ожидаемого уровня глобального спроса и функциональных зависимостей между долей рынка, с одной стороны, и известностью марки, системой сбыта и ценой с другой. Именно этим обусловлен интерес к различным способам измерения реакции покупателей, описанным в главе 5. Там, где информация такого рода недоступна, приходится формулировать различные гипотезы и в рамках различных сценариев или альтернативных планов маркетинга проверять чувствительность результатов

расчетов к этим гипотезам.

Характеристики правильно выбранных целей

Разумно выбранные цели маркетинга должны быть:

— четкими и ясными, не содержать длинных фраз и утверждений;
— представлены в письменной форме, чтобы облегчить коммуникацию;
— определены во времени и по территории;
— выражены в количественной форме, поддающейся измерению;
— согласованы с широкими целями фирмы;
— реальными, но не легкими, чтобы создать мотивацию;
— реализуемыми, что означает наличие средств, необходимых для их достижения.

Кроме того, необходимо четко распределить ответственность и распределение целей во времени.

14.3.2. Выбор стратегического пути

Выбрать цель - это одно дело*:* знать. как ее достичь - совсем другое. Одна и та же цель может быть достигнута различными способами.

— Увеличение выручки на 10% может быть обеспечено, например, повышением средней цены, расширением глобального спроса благодаря снижению цены или увеличением доли рынка без изменения цены путем интенсивной рекламы и мер по стимулированию сбыта.

Очевидно, что эти варианты неравноценны, причем их эффективность будет зависеть от особенностей рынка и конкурентной ситуации. Поэтому необходимо конкретизировать общую ориентацию. опираясь на данные, полученные в рамках стратегического анализа. Варианты возможных альтернативных стратегий даны в главе 9, в частности в разделе 9.10.

Так, если цель состоит в том, чтобы, используя **стратегию проникновения** без изменения содержания портфеля товаров, увеличить выручку на конкретном рынке товара на 10%, фирма может рассмотреть такие варианты стратегического пути:

— применяя меры по стимулированию сбыта, воздействовать на тех, кто еще не пользуется товаром, чтобы добиться пробной закупки;
— побудить нерегулярных пользователей стать приверженцами товара, предложив им абонемент, дающий право на скидку;
— увеличить разовое потребление товара, предложив более крупную расфасовку.

Если цель соответствует **стратегии расширения гаммы** товаров, возможны следующие стратегические пути:

— заполнить пробелы в существующей гамме;
— создать новые товары для сегментов, принадлежащих смежным, еще не охваченным секторам;
— систематически увеличивать количество марок, чтобы охватить весь рынок;
— приобрести фирму, выпускающую товары, дополняющие имеющуюся гамму;
— приобрести лицензию на выпуск дополняющего товара, который будет продаваться под маркой фирмы.

Если цель в том, чтобы увеличить объем продаж, реализуя **стратегию развития рынков,** без изменения содержания портфеля товаров, следует рассмотреть следующие стратегические пути:

— расширить территорию продаж, создав, например, коммерческую сеть в другой стране, где потребление соответствующего товара ниже, чем на национальном рынке;
— повысить интенсивность сбыта, увеличив число потенциальных клиентов, регулярно посещаемых торговыми представителями;
— увеличить заметность товара на полках крупных магазинов.

Избранный путь следует затем трансформировать в программу конкретных действий с оценкой их стоимости и ожидаемых результатов.

Изложение стратегии

Необходимо обосновать стратегический выбор фирмы, сделанный с учетом всех рассмотренных вариантов. Изложение стратегии - это обобщающий документ, который должен уточнить способ достижения поставленных целей. Он ориентирует действия не только в сфере маркетинга, но и в производстве, НИОКР и в финансовой службе. Данный документ служит базой на всех последующих этапах процесса планирования. Изложение стратегии должно содержать следующие элементы:

— определение одного или нескольких целевых сегментов;

— избранное позиционирование относительно приоритетных конкурентов;

— требования к гамме товаров;

— каналы сбыта;

— цены и условия продаж;

— торговый персонал, его задачи и организация;

— реклама и стимулирование сбыта;

— послепродажное обслуживание, гарантии, услуги;

— исследование рынков.

Этот документ, объемом не более 3-4 страниц. представляется на одобрение высшему руководству фирмы.

Критерии выбора стратегического пути

При выборе стратегии полезно пользоваться некоторыми простыми правилами, заимствованными из военной стратегии.

— Осуществимость: оцени требуемые ресурсы и ограничения.
— Сила: стремись всегда иметь преимущество в силе.
— Концентрация: избегай распыления сил.
— Синергия: обеспечь координацию и согласованность действий.
— Гибкость: будь готов к неожиданностям.
— Экономность: не растрачивай ограниченные ресурсы.

В турбулентной обстановке конца века предвидение - это динамическое упражнение, требующее адаптивности и гибкости перед лицом непредсказуемого.

14.3.3. Бюджет маркетинга

После того как направление действий определено, должно быть подготовлено детальное описание необходимых средств по каждому компоненту комплекса маркетинга. Эти средства состоят из кадров, программы действий и бюджета.

Достижение цели предполагает наличие компетентных **кадровых ресурсов,** действующих в рамках **подготовленной структуры.** Наличие плана позволяет предусмотреть набор недостающего персонала или повышение квалификации имеющихся сотрудников. План может включать также перестройку структуры фирмы. например переход к системе управляющего товаром.

Программа действий содержит подробное описание всех мероприятий. которые НУЖНО выполнить, чтобы осуществить избранную стратегию. Она дополняется календарным планом и документом. фиксирующим распределение ответственности и обязанностей между исполнителями программы. Эта программа СЛУЖИТ основанием для разработки **бюджета маркетинга,** который после его одобрения руководством фирмы становится по сути ведомостью доходов и расходов. Структура бюджета и порядок его составления поясняется табл. 14.2.

Таблица 14.2. Структура предварительной ведомости доходов и расходов.

СЕГМЕНТ:	ТОВАР:			ЗОНА:			
	ГОД-3 (19)	ГОД-2 (19)	ГОД-1 (19)	Текущ (19) Бюджет	Ий год (19) Оценка	ГОД+1 (19)	ГОД+2 (19)
• СУММАРНЫЙ РЫНОК							
- Продажи (единиц)							
- Выручка							
• ПРОДАЖИ ФИРМЫ							
- Продажи (единиц)							
-Доля рынка							
• ПРЯМЫЕ ИЗДЕРЖКИ							
• ВАЛОВАЯ ПРИБЫЛЬ							
- В денежном выражении							
- В % от выручки							
• ИЗДЕРЖКИ, ПРОПОРЦИОНАЛЬНЫЕ ПРОДАЖАМ							
- Стимулирующие скидки							
- Скидки в конце года							
- Рекламные брошюры							
- Прочие издержки							
- Всего пропорц. издержек							
• ПРОЧИЕ ИЗДЕРЖКИ, ЗАВИСЯЩИЕ ОТ ПРОДАЖ							
- Рекламные каналы							
- Другие виды рекламы							
- Связи с общественностью							
- Прочие издержки							
- Всего издержек, зависящих от продаж							
• ПОСТОЯННЫЕ СБЫТОВЫЕ ИЗДЕРЖКИ							
- Служба маркетинга							
- Торговый персонал							
- Исследования рынка							
- Образцы							

- Прочие издержки							
- Всего постоянных издержек							
• СУММАРНЫЕ СБЫТОВЫЕ ИЗДЕРЖКИ							
- В денежном выражении							
- В % от чистого дохода							
• ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ							
- В денежном выражении							
- В % от чистого дохода							

Разработка и согласование бюджета маркетинга

Планирование может осуществляться различными способами. Принятая процедура должна быть простой, но охватывать всю фирму, прежде всего тех, кому будет поручено выполнять соответствующий план. Чаще всего она состоит из двух этапов:

— руководители подразделений, управляющие товарами и марками определяют свои потребности в финансировании для реализации поставленных целей; эти данные обобщаются менеджером по маркетингу и представляются исполнительной дирекции и совету директоров;
— исполнительная дирекция и совет директоров анализируют бюджет, оценивают совместимость конкретных целей и средств с широкими целями фирмы, дают свои замечания и рекомендации.

В процессе обсуждения участвуют также менеджеры по основным функциям, которых в той или иной степени затрагивает стратегический план: маркетингу, финансам, производству, исследованиям и разработкам, персоналу.

— В этом одна из причин, по которым план стратегического маркетинга должен представлять собой письменный документ: он имеет значение контракта, определяющего обязанности каждого руководителя по введению в действие средств, необходимых для реализации поставленной цели. Чтобы стать эффективным, план маркетинга должен:
— быть достаточно **стандартизованным,** что облегчит его редактирование, обсуждение и апробацию;
— предусматривать **запасные варианты** и необходимые корректирующие воздействия в ситуациях, когда принятые гипотезы не подтвердились;
— включать **систематический пересмотр** в заданные моменты времени с осуществлением необходимой коррекции;
— рассматриваться как **инструмент управления,** жестко фиксирующий базовые цели и избранную политику, но гибко адаптируемый в отношении количественных показателей на базе краткосрочных прогнозов (Thuillier, 1987, p. 25).

Горизонт планирования обычно является **«скользящим»** и не превышает **трех лет.** Некоторые фирмы принимают пятилетний горизонт планирования, который в реальной турбулентной обстановке представляется весьма отдаленным.

Стратегический план маркетинга должен периодически пересматриваться, чтобы адаптировать бюджет с учетом новейших данных. Обычно удовлетворительное слежение за выполнением плана достигается при ежемесячном сопоставлении целей и достигнутых результатов. Оценка плана в целом может проводиться ежеквартально.

Анализ расхождений

Проводя анализ целей, бывает полезно оценить расхождение между **ожидаемыми показа гелями** при реализации гипотезы «естественного» роста (Thuillier, 1987, p. 130) и **желаемыми показателями,** соответствующими гипотезе оптимального роста. Обе эти гипотезы иллюстрируются рис. 14.1.

— **«Естественные» показатели** соответствуют результатам, которые будут получены при сохранении тенденций товаров и рынков, при отсутствии серьезных попыток повышения эффективности.
— **Желаемые показатели** соответствует реализации приоритетных целей фирмы и конкретных задач, стоящих перед ней.

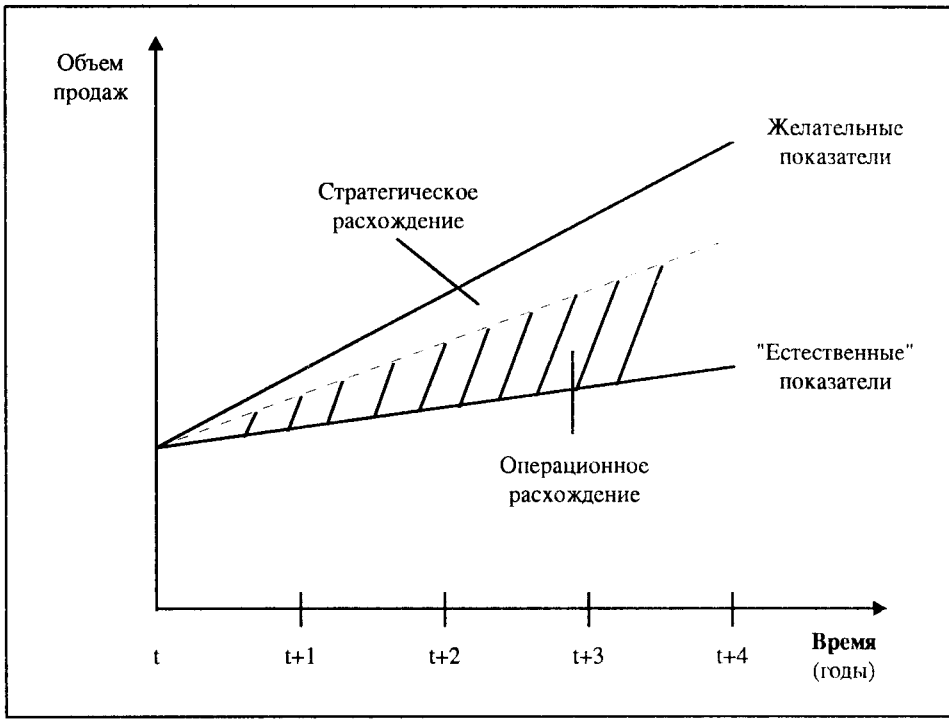


Рис. 14.1. Анализ расхождений между ожидаемыми и желательными показателями.

Как видно из рис. 14.1, расхождение между сравниваемыми уровнями может быть разделено на операционное и стратегическое.

— **Операционное расхождение** отражает имеющийся потенциал улучшения существующих товаров и рынков, который может быть реализован при осуществлении стратегии рационализации, снижающей издержки и/или повышающей эффективность маркетинга, но не изменяющей структуры фирменного портфеля.
— **Стратегическое расхождение** может быть ликвидировано только с помощью новых товаров, новых рынков, экспорта, диверсификации, интеграции и т.д.

Обнаружив расхождения, следует разработать стратегии их ликвидации и оценить ожидаемый вклад каждой из них в достижение желаемых показателей.

14.4. АНАЛИЗ РИСКА И ПЛАНИРОВАНИЕ НЕПРЕДВИДЕННЫХ ОБСТОЯТЕЛЬСТВ

Полезность стратегического планирования является предметом постоянных дискуссии. Еще недавно отделы планирования имели высокий престиж. Сегодня ответственные за стратегическое планирование склонны скорее преуменьшать свою роль. Последствия крупных непредвиденных потрясений типа двух нефтяных кризисов 70-х годов, войны в Персидском заливе, экономических революции в Центральной Европе и России обнаружили слабости и ограничения жесткого планирования. В условиях стабильности оно действует прекрасно, но перед лицом неопределенности, турбулентности, неожиданных изменении на рынках руководители фирмы с подозрением смотрят на прогнозы выручки и прибыли, представляемые бизнес-единицами.

14.4.1. Проверка стратегического плана на устойчивость

Необходимость разработки стратегии в трудных и неопределенных условиях не должна служить причиной отказа от структурного планирования. Планирование - необходимое условие существования фирмы. Чтобы повысить его эффективность, целесообразно прибегнуть к проверке предлагаемого плана на устойчивость (Gilbreath, 1987).

Перед тем как быть принятым, опытный образец должен пройти серию лабораторных испытаний, включая испытание «на тряску». Предлагается аналогично поступать и со стратегическим планом: его нужно как следует « потрясти», прежде чем допустить к той жестокой проверке, которой его неизбежно подвергнут рынок и конкуренты. Дэи (Day, 1986, p. 63-68) предлагает включить в эту проверку семь следующих вопросов.

— **Целесообразность.** Представляет ли план или проект реальное и устойчивое конкурентное преимущество?
— **Обоснованность.** Являются ли гипотезы, положенные в основу плана, реалистичными; каково качество исходной информации?
— **Осуществимость.** Обладаем ли мы необходимыми ресурсами и целеустремленностью?
— **Согласованность.** Согласованы ли элементы плана между собой и соответствуют ли они характеристикам среды?
— **Уязвимость.** Каков уровень риска и какие факторы определяют успех или поражение?
— **Гибкость.** Насколько мы связаны в наших решениях? Можем ли мы отсрочить выбор, сократить наши обязательства, провести преобразования, диверсификацию, деинвестирование?
— **Рентабельность.** Какова реальная финансовая привлекательность проекта? Совместима ли ожидаемая рентабельность с приоритетными целями фирмы?

В табл. 14.3 перечислены основные факторы уязвимости и стабильности фирмы.

Таблица 14.3. Факторы уязвимости и стабильности.

Источник: Gilbreath R.D. (1987).

Факторы уязвимости	Факторы стабильности
Явления моды	Базовые ценности
Узкое применение	Разнообразие применений
Технологическая зависимость	Многочисленные технологии
Единственная сбытовая сеть	Несколько сбытовых сетей
Высокая степень капитализации, связанность инвестиций	Аренда, лизинг, совместное владение собственностью
Имидж ограниченности	Имидж универсальности

Базирование на неконтролируемые факторы	Базирование на стабильные факторы

Особенно важным представляется критерий **обоснованности принятых гипотез.** Любой план опирается на те или иные гипотезы. Их следует представить в явном виде, проводя различие между гипотезами, относящимися: (а) к экономической и социальной среде, (б) к сектору, в котором действует фирма, (в) к самой фирме, ее ресурсам, производственным возможностям и т.д.

Принимая во внимание скорость изменения среды, проверку на устойчивость целесообразно проводить периодически, чтобы облегчить пересмотр плана. Полезно привлечь к проведению проверки лиц, не участвующих в проекте, и избежать тем самым опасности «близорукости» со стороны исполнителей, стоящих слишком близко к плану, чтобы объективно оценить его обоснованность.

14.4.2. Анализ уязвимости

Уязвимость стратегического плана зависит от двух факторов: **масштаба риска и степени контроля** этого риска со стороны фирмы. Масштаб риска есть функция: (а) чувствительности плановых показателей к отступлению значений ключевых факторов от предсказанных значений и (б) вероятности того, что такое отступление произойдет.

На рис. 14.2 оба этих критерия использованы для формирования матрицы, в которую можно поместить различные ключевые факторы стратегического плана. Каждый квадрант соответствует определенному уровню уязвимости, требующему специфичных действий по отслеживанию.

— В квадранте, для которого риск и степень его контроля высоки, находятся **стратегические факторы, контролируемые** фирмой, которая должна располагать системой постоянного слежения и выработки корректирующих воздействий.

Там, где риск высок при низкой степени или отсутствии контроля, располагается **зона уязвимости.** Здесь требуется разработка антикризисных планов.

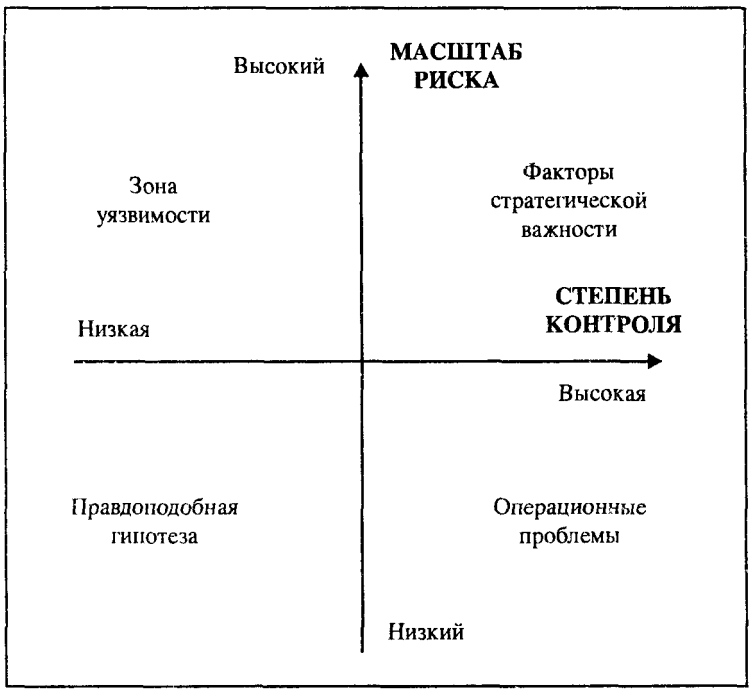


Рис. 14.2. Анализ уязвимости стратегического плаяа.

Источник: Day 0.8. (1986).

— Когда риск незначителен, а контролируемость высока, имеем **зону операционных проблем,** для

которых не требуется особых процедур управления.

— Наконец, для факторов, расположенных в **зоне низкого риска** и низкой степени контроля, достаточно сформулировать различные гипотезы и выбрать наиболее правдоподобную (Day, 1986, p. 67).

Таким образом, наибольшее внимание должно быть уделено зоне уязвимости, поскольку отсюда исходят опасности, которые труднее всего предвидеть; их внезапное появление означает **«кризис»** для фирмы. Именно для таких ситуаций фирме следует разработать резервные стратегии, которые могут быть оперативно введены в действие.

14.4.3. Планирование чрезвычайных ситуаций

Даже при самом тщательном планировании во внешней среде фирмы возникают неожиданные проблемы или изменения, которые провоцируют «кризисы» или, по выражению Ансоффа (Ansoff, 1984), « стратегические сюрпризы».

Кризис характеризуется следующими четырьмя элементами:

— событие возникает внезапно, непредвиденно;
— оно ставит проблемы, в отношении которых у фирмы нет никакого предыдущего опыта;
— неспособность к быстрой реакции ведет к финансовым потерям или упущенной возможности;
— необходима экстренная реакция, которая не может быть выработана достаточно быстро в рамках обычных систем и процедур (Ansoff, 1984, p. 24).

В качестве примеров кризиса можно назвать дело «Фирма «Нестле» убивает младенцев», инцидент с препаратом «Таиленол» (Tylenol), аварии на АЭС «Три Майлз Айленд» (Three Miles Island) и в Чернобыле, на фирме «Юньон Карбайд» (Union Carbide) в Бхопале, взрыв самолета «Боинг-747» фирмы «ПанАм» (РапАт) и многие другие.

Заметим, что, для того чтобы потребовать немедленного внимания и корректирующих воздействий, кризис на фирме вовсе не должен приобретать масштаба перечисленных катастроф. Любое резкое изменение, создающее угрозу для ее развития, требует введения в действие плана восстановления или переориентации (Phelps, 1986). Цель системы экстренного планирования - обеспечить быструю реакцию на непредвиденные события, которые могут иметь серьезные последствия.

Для создания системы управления в чрезвычайных ситуациях необходимо:

— по результатам анализа уязвимости выявить чувствительные места и **зоны опасности;**
— построить систему слежения и выработки **сигналов тревоги,** в максимальной степени использующую предварительные индикаторы;
— разработать план реакции или переориентации, который опирается на заранее выработанную **резервную стратегию** и может быть оперативно введен в действие;
— адаптировать описанную процедуру к **главным рискам.**

Чтобы противостоять кризису, фирма нуждается в плане выхода из него, поскольку обычные формы реакции в данной ситуации оказываются неадекватными; возникает дефицит ресурсов в части экспертизы и коммуникации.

Согласно Ансоффу (Ansoff, 1984), план выхода из кризиса должен предусматривать следующие элементы:

— систему экстренной коммуникации, которая преодолевает организационные границы, фильтрует информацию и оперативно общается со всей организацией;
— распределение функций высшего руководства фирмы между тремя группами: (а) группой поддержания морального климата на фирме;

(б) группой текущего управления («как ни в чем не бывало»);

(в) группой выработки реакции на чрезвычайное событие;

— создание специальной целевой группы, которой поручается борьба с кризисом;
— заблаговременную (докризисную) подготовку этой группы и сети оперативной коммуникации.

Такой подход не предотвратит появления неожиданных событий, но позволит снизить опасность крупных рисков, источники которых обычно трудно обнаружить.

ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ

1. В чем вы видите различия между планом маркетинга и стратегией маркетинга?
2. Выберите фирму, с деятельностью и приоритетными целями которой хорошо знакомы, и попробуйте сформулировать миссию этой фирмы.
3. Как нужно понимать выражение « стратегическая согласованность»? Приведите три примера несогласованности между стратегическими целями и действиями, совершаемыми на уровне операционного маркетинга.
4. Как, по вашему мнению, обеспечить эффективное взаимодействие между различными структурами организации при разработке плана стратегического маркетинга? Каковы сравнительные преимущества походов «сверху вниз» и «снизу вверх»?
5. Обратившись к табл. 14.3, назовите три фактора уязвимости и три фактора стабильности, которые позволяют оценить устойчивость стратегического плана.

Приложение. Поиск конкурентного преимущества.

СФЕРА УПРАВЛЕНИЯ	ОЦЕНКА				
	1	2	3	4	5
МАРКЕТИНГ					
Доля рынка					
Качество продукта					
Охват сбытовой сети					
Количество торгового персонала					
Подготовка торговых представителей					
Уровень управления продажами					
Поддержка продаж					
Цена					
Крупные клиенты					
Рекламные бюджеты					
Эффективность рекламы					
Банк маркетинговых данных					
Уровень запасов					
Оперативность поставки					
Поддержка сбыта					
Уровень торговых наценок					
Темп роста рынка					
Обслуживание клиентов					
Точность сегментации					
Степень удовлетворенности клиентов					
Широта товарной гаммы					
ПРОИЗВОДСТВО					
Производственные возможности					
Размещение производств					
Возможности роста					
Возраст производств					
Возраст оборудования					
Состояние оборудования					
Универсальность оборудования					
Обеспеченность рабочей силой					

СФЕРА УПРАВЛЕНИЯ	ОЦЕНКА				
	1	2	3	4	5
Уровень подготовки кадров					
Обеспеченность сырьем					
Производственные издержки					
Управление запасами					
Управление качеством					
Отношения с профсоюзами					
ФИНАНСОВОЕ УПРАВЛЕНИЕ					
Потоки наличности					
Рентабельность					
Выплаченные дивиденды					
Доступность кредита					
Обеспеченность капиталом					
Задолженность					
Оборачиваемость акций					
Ликвидность					
Суммарныи капитал					
Принятые обязательства					
Долгосрочная задолженность					
Возврат на инвестированный капитал					
Цена акции					
Балансовая стоимость					
Стоимость доли рынка					
Выручка на одного работника					
Форма собственности					
АДМИНИСТРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ					
Компетентность служащих					
Структура управления					
Процедуры управления					
Расходы на систему управления					
Обслуживание клиентов					
Текучесть кадров					
Административная компетентность					
Расходы на обучение					
Оснащенность офисов					
Информационные системы управления					
Обработка данных					
ТЕХНОЛОГИЯ					
Возраст технологии					
Возраст отдельных процессов					
Инженерный потенциал					
Патенты на продукты					
Патенты на процессы					
Талантливость исследователей					
Управление НИОКР					
Уровень расходов на НИОКР					
Реализация результатов НИОКР					