

Книга 3

Основы маркетинга

Орехов В.Д.

УДК339.1(075.8)
ББК65.290-211.1я73
О65

Орехов В.Д.

О65

Основы маркетинга: Учеб. пособие для студ. экон. спец. –
Жуковский: МИМ ЛИНК, 2011. – 213 с.: рис., табл., диагр. схем.

УДК339.1(075.8)
ББК65.290-211.1я73

Оглавление

ПРЕДИСЛОВИЕ	5
ГЛАВА 1. ЧТО ТАКОЕ МАРКЕТИНГ?	7
1.1. Так что же такое маркетинг?	7
1.2. Маркетинг как философия	8
1.3. Маркетинг как комплекс видов деятельности	11
1.4. Маркетинг как процесс управления	13
Выводы по главе 1	17
ГЛАВА 2. ПОТРЕБИТЕЛЬ, ЕГО ПОТРЕБНОСТИ И ПОВЕДЕНИЕ	18
2.1. Типология потребителей	18
2.2. Модели покупательского поведения	22
2.3. Нужды, потребности и мотивы	24
2.4. Факторы, влияющие на поведение покупателей	27
2.5. Организации в роли покупателей	33
Выводы по главе 2	34
ГЛАВА 3. СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД	35
3.1. Аналитический и системный подходы	35
3.2. Системные понятия	40
3.3. Роль обратных связей в системном подходе	42
3.4. Функционирование систем	48
3.5. Использование схем для представления и анализа систем	51
Выводы по главе 3	57
ГЛАВА 4. МАРКЕТИНГОВЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ И ИНФОРМАЦИЯ	58
4.1. Маркетинговая информационная система	58
4.2. Какая информация нам нужна?	61
4.3. Источники данных	63
4.4. Проведение исследования	66
4.5. Качественные методы исследований	68
4.6. Количественные методы	70
4.7. Маркетинг во время прогулки	72
Выводы по главе 4	76
ГЛАВА 5. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МАРКЕТИНГ	77
5.1. На каком рынке Вы работаете?	77
5.2. Миссия Вашей организации	78
5.3. Сегментирование	80
5.4. Позиционирование	85
5.5. Формирование конкурентных преимуществ	89
Выводы по главе 5	93
ГЛАВА 6. ВНЕШНЕЕ ОКРУЖЕНИЕ КОМПАНИИ	94
6.1. Внешнее окружение организации	94
6.2. Структура конкуренции по М. Портеру	95
6.3. Маркетинговые войны	98
6.4. Анализ рынка	102
6.5. Дальнее окружение	103
6.6. Прогнозирование внешнего окружения	107
Выводы по главе 6	110

ГЛАВА 7. МАРКЕТИНГОВЫЙ КОМПЛЕКС: ТОВАРЫ И УСЛУГИ.....	111
7.1. Маркетинговый комплекс.....	111
7.2. Что является товаром или услугой	112
7.3. Трехуровневый анализ товаров и услуг	114
7.4. Характеристики и выгоды	117
7.5. Жизненный цикл товара.....	120
7.6. Брэнд и его ценность	122
7.7. Портфель товаров.....	126
7.8. Проектирование новых товаров и услуг	128
Выводы по главе 7.....	132
ГЛАВА 8. ЦЕНА И ЦЕНООБРАЗОВАНИЕ В МАРКЕТИНГЕ	133
8.1. Цена и ценность товаров и услуг	133
8.2. Расчет цены	135
8.3. Факторы, влияющие на ценообразование	142
8.4. Ценовые стратегии для существующих товаров.....	145
8.5. Стратегии для новых товаров	146
8.6. Тактики ценообразования.....	148
Выводы по главе 8	150
ГЛАВА 9. ПОСТАВКА ТОВАРОВ И УСЛУГ.....	151
9.1. Что такое поставка	151
9.2. Процесс поставки "против течения".....	156
9.3. "Пятая волна"	160
9.4. Поставки "по течению"	164
Выводы по главе 9	169
ГЛАВА 10. КОММУНИКАЦИЯ	170
10.1. Целевые аудитории.....	170
10.2. Модель процесса коммуникации.....	172
10.3. Цели коммуникации.....	174
10.4. Средства коммуникации	175
10.5. Подготовка плана коммуникации	185
Выводы по главе 10	192
ГЛАВА 11. ПЛАНИРОВАНИЕ ОТНОШЕНИЙ С ПОТРЕБИТЕЛЯМИ	193
11.1. Маркетинговый обзор.....	193
11.2. Выявление проблемы и этапы ее решения	198
11.3. Этапы процесса планирования	201
11.4. Составление формального плана	206
Выводы по главе 11	210
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	211
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ	212

Предисловие

В своей деятельности менеджеру постоянно приходится иметь дело с потребителями и учитывать их желания.

Маркетинг концентрирует в себе знания и навыки, которые позволяют понять Вашего потребителя и развить с ним взаимовыгодные отношения. Это стратегически важно для долгосрочного успеха любого предприятия или проекта.

Именно поэтому книга "Маркетинг" занимает ключевое место в курсе "Предприимчивый менеджер". С одной стороны, она познакомит Вас с основными концепциями маркетинга и его "конструкцией", научит мыслить маркетинговыми понятиями, а с другой – позволит более ясно осмыслить маркетинговую основу Вашего бизнеса применительно к учебным целям курса.

Прообразами данной книги являются: учебник "Маркетинг" [1] курса "Предприимчивый менеджер" и разработанная в МИМ ЛИНК книга "Маркетинговое обеспечение малого и среднего предпринимательства" (авторы Л.В. Бендова, А.В. Блиникова, В.В. Лютов) [2].

Кроме того, при ее разработке широко использовались материалы курсов Открытого Университета Великобритании "Практический маркетинг" [3], "Управление ресурсами в условиях рынка" [4] и "Маркетинг и управление качеством" [5], а также работы Филиппа Котлера [6, 7].

Первое, о чем следует задуматься, начиная новый проект или бизнес: "А кому нужна моя работа? Кто согласится платить за нее деньги и почему?". Именно глубокое понимание потребностей Ваших потребителей позволяет добиться настоящего успеха в рыночной экономике.

На практике мы не всегда уделяем должное внимание потребителю. Кроме того, часто они являются совсем не такими, какими мы их считаем, и это приводит к серьезным ошибкам при принятии решений.

В книге Дугласа Адама [8] отношения между лошадью и ее наездником описываются следующим образом:

"Они (лошади) всегда понимали намного больше, чем показывали. Трудно быть оседланным весь день, изо дня в день другим существом и не сформировать о нем мнения. Однако вполне возможно сидеть каждый день на спине животного и не думать о нем".

Отношение поставщика к потребителю нередко страдает от подобного положения дел. Так, потребители часто бывают лучше осведомлены о товарах и услугах, которые они покупают, чем поставщики. Это весьма опасная ситуация, и на нее должно быть направлено наше внимание, если мы хотим действовать эффективно.

Книга "Маркетинг" должна научить Вас понимать своих потребителей и поставщиков и уметь извлекать выгоды из этого понимания для Вашего предприятия или проекта.

Изучив книгу, Вы освоите набор методов и инструментов, позволяющих анализировать положение организации на конкурентном рынке, лучше управлять взаимоотношениями с потребителями Ваших товаров и услуг, планировать маркетинговую деятельность.

Для этого мы рассмотрим следующие основные вопросы:

- основные понятия и практика маркетинга;
- поведение потребителей и их сегментация;
- подготовка и проведение маркетинговых исследований;

- позиционирование компании на рынке;
- внешняя среда и ее воздействие на деятельность организации;
- анализ и разработка товаров/услуг;
- цена и ценность товаров/услуг;
- процесс коммуникации и продвижение товаров/услуг;
- управление поставками;
- планирование маркетинговой деятельности.

После изучения книги Вы сможете:

- более осознанно понимать своих потребителей и поставщиков, их потребности и реакцию на Ваши товары/услуги;
- использовать маркетинговые подходы и инструменты для развития Вашего бизнеса;
- определять факторы внешнего окружения, которые влияют на Ваш бизнес, эффективно реагировать на них и позиционировать свои товары/услуги;
- взаимодействовать со специалистами в области маркетинга, заказывать маркетинговые исследования, рекламные кампании и т. д.;
- воздействовать на потребителя с помощью таких средств, как товар и цена, продвижение и поставка;
- разрабатывать маркетинговые цели, стратегии и планы.

Подготовленный Вами маркетинговый план должен далее стать основной частью единого бизнес-плана проекта, который будет также включать в себя финансовую, управленческую и производственную компоненты.

Приступая к изучению этой книги, Вы вправе также задаться вопросами: "В какой мере я смогу усвоить маркетинг, прочитав эту небольшую книгу? Сможет ли она хоть отчасти заменить то обилие учебников по маркетингу, которое имеется в продаже?"

Практика показывает, что получить начальные знания и навыки по маркетингу с помощью "толстых" книг очень непросто. Большинство из них написаны не как самоучители, а как справочники, которые не указывают степень важности концепций и взаимосвязи между ними; осложняют восприятие большим объемом неактуальной для начального изучения информации.

Поэтому в этом курсе мы будем освещать именно основные понятия и приоритеты маркетинга, а затем и других управленческих дисциплин. Для нас важно дать Вам стройную систему базовых концепций маркетинга, научить соотносить их со своей управленческой практикой и использовать в реальном бизнесе.

Глава 1. Что такое маркетинг?

Цель этой главы – дать представление о маркетинге, рассмотрев различные элементы данного понятия.

Изучив ее, Вы будете знать и понимать:

- современные определения маркетинга;
- что означает понятие "ориентация на потребителя";
- особенности и область применения маркетинга;
- место маркетинга в системе управления организацией;
- какие изменения претерпевает маркетинг как вид деятельности.

1.1. Так что же такое маркетинг?

Маркетинг имеет сегодня такое большое значение в бизнесе, что с Вашей стороны было бы закономерным предположить существование общепринятого определения. Парадоксально, но оно отсутствует! Во многом это связано с тем, что маркетинг – это управленческая дисциплина, ориентированная на достижение фирмой конкурентных преимуществ. Поэтому существуют различные школы, делающие акцент на том или ином аспекте маркетинга, что отражается и в их определениях маркетинга. Приведем некоторые из них [1, 3, 6].

Маркетинг – это процесс управления, включающий в себя определение, прогнозирование и удовлетворение запросов потребителей с получением прибыли.

Институт маркетинга
Великобритании

Маркетинг – это разработка товаров и услуг, ориентированных на нужды покупателей, установление на них цен, продвижение и распределение этих товаров и услуг для осуществления систематических сделок обмена, с помощью которых люди и организации могут наилучшим образом достигать своих целей.

Американская Ассоциация
маркетинга

Маркетинг – это извлечение прибыли из удовлетворения потребителей.

Цель маркетинга – привлекать новых клиентов, обещая высшую потребительскую ценность, и, сохраняя старых клиентов, постоянно удовлетворять их меняющиеся запросы.

Ф. Котлер "Основы маркетинга"

Таким образом, прослеживаются минимум три различных подхода (рис. 1.1) к определению маркетинга, базирующихся на утверждениях, что он является:

- философией (концепцией) бизнеса;
- комплексом определенных видов деятельности – функций;
- процессом управления.

Рассмотрим эти подходы более детально.

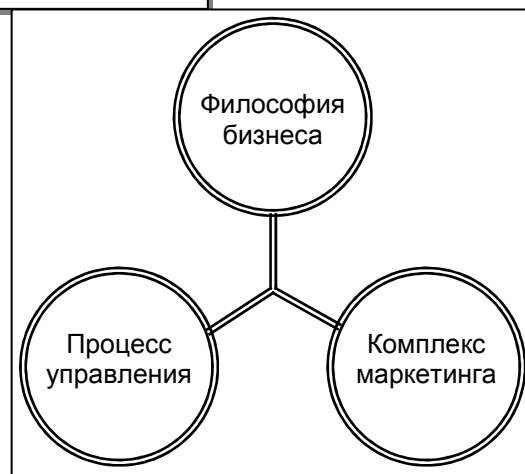


Рис. 1.1. Три подхода к маркетингу

1.2. Маркетинг как философия

Чтобы лучше уяснить современную роль маркетинга в деятельности фирмы, полезно проследить, как люди создавали различные философии (концепции) бизнеса, призванные обеспечить успешные действия на рынке. Можно выделить пять типов такой философии.

1. *Ориентация на производство.* Все началось со всеобщего дефицита. Не хватало всего: если производителю удавалось произвести нечто полезное, его продукцию "отрывали с руками".

Это отражалось на деятельности фирмы, главным приоритетом которой было развитие производства и повышение производительности. Результатом применения данной концепции является массовое производство и распределение.

Первым применил эту концепцию Генри Форд. Его энергия была направлена на сокращение издержек, в результате чего появился конвейер. Чтобы снизить цену, Форд выпускал автомобили только одного цвета – черного.

2. *Ориентация на продукт.* Данная философия базируется на идее, что потребитель выбирает из того, что ему предлагают, лучший по качеству продукт, за который он может заплатить. Девиз этой концепции: "Хороший продукт не нуждается в рекламе".

Компания, придерживающаяся этой философии, придает особое значение развитию продукта и контролю за его качеством. Она предполагает, что товар/услуга автоматически будет с восторгом принят рынком.

К чему это может привести, демонстрирует такой пример. При проведении тестов с завязанными глазами большинство людей были не в состоянии отличить на вкус один сорт водки от другого. Однако "Абсолют" является ведущей маркой водки в мире. Как удалось "Абсолюту" добиться такой популярности? Прежде всего благодаря блистательной рекламной кампании, когда каждые несколько месяцев появлялась новая реклама запотевшей бутылки "Абсолют". Среди элиты считалось престижным наливать гостям водку из бутылки "Абсолют" [7].

Таким образом, высокое качество продукта является необходимым, но не достаточным условием успеха на рынке.

3. *Ориентация на сбыт.* По мере наполнения рынка товарами потребители получают возможность приобрести все, что им нужно. Появляются конкуренты, обеспечившие потребителям возможность выбора товаров и услуг. Это вызывает необходимость вложения усилий в продвижение и сбыт.

В фирмах происходит перераспределение функций – появляются директора по продажам, или коммерческие директора, занимающиеся формированием торговой сети, организацией сбыта, рекламы и продвижения. Производитель агрессивно наступает на потребителя, используя хорошую организацию торговли и обилие рекламы.

Эту философию с успехом применяют в ситуации, когда предложение превышает спрос, но потребитель еще не разобрался в своих нуждах. Ее опасность заключается в том, что потребитель будет сожалеть о покупке, совершенной "под давлением", и повторных покупок будет меньше.

4. *Ориентация на рынок.* По мере роста конкуренции на рынках и повышения компетентности потребителей фирмы, стремящиеся к успеху, вынуждены двигаться в сторону большей ориентации на рынок (используются также выражения "ориентация на потребителя" и "концепция маркетинга"). Понимание роли продавца претерпело сильные изменения, что отражено на рис. 1.2. Разработка новых товаров начинается с исследований потребностей потенциальных потребителей, и сам процесс продажи базируется на этих потребностях. Роль продавца, скорее, сводится не к "попытке продать", а к "содействию покупке".



Рис. 1.2. Изменение ведущей концепции рынка

Это идеальная ситуация, к которой стремятся фирмы, ставящие себе целью быть ориентированными на потребителя. Однако необходимо отметить, что и в России в некоторых отраслях уже начинают появляться фирмы, осознавшие необходимость ориентации на потребителя для достижения успеха на рынке.

5. *Маркетинг отношений.* Дальнейшая эволюция фирм, ориентированных на потребителя, привела к появлению концепции "маркетинга отношений". Это связано с тем, что фирме дешевле и легче сохранить существующего потребителя, чем искать нового.

Маркетинг отношений ориентирован на долговременное сотрудничество с потребителем. Если раньше основное внимание уделялось поиску новых заказчиков, то теперь прилагаются огромные усилия, чтобы удержать уже имеющихся. Новый маркетинг обращает внимание ...на укрепление верности клиента своей фирме. Вводится система пожизненного обслуживания.... Компании обзавелись базами данных на своих клиентов, в которых отражены их вкусы и склонности. Эта информация используется для формирования индивидуальных предложений.

В одно и то же время на одном и том же рынке могут существовать организации различных типов, имеющие различную философию с точки зрения маркетинга. Есть оценки, что во всем мире до 70% организаций ориентированы на производство и продукт. Японский консультант по менеджменту Омае Кеничи [9] отмечает:

"В мире свободной конкурентной экономики корпорация не сможет работать стабильно, если позволит отвлечь свое внимание от основной миссии бизнеса – удовлетворения нужд своих клиентов. Если же она сумеет обслуживать клиентов более эффективно, чем это делают ее конкуренты, прибыль будет обеспечена".

Дело в том, что даже тщательное изучение и внедрение маркетинговых инструментов не принесет долгожданного успеха, если не произойдут изменения в мировоззрении руководителей и сотрудников компании. В конечном счете именно это является наиболее сложной задачей. Речь идет о системе взглядов, ставящей во главу угла деятельности фирмы принципы "ориентации на потребителя" (на рынок), на удовлетворение его потребностей. Ключевым лозунгом становится – "Найди потребность и удовлетвори ее".

Маркетинг в первую очередь направлен на удовлетворение нужд потребителей, а не на поиск методов сбыта. В этом смысле маркетинговый и сбытовой подходы являются противоположностями. Питер Друкер, один из ведущих теоретиков менеджмента, утверждает: "Цель маркетинга – сделать усилия по сбыту ненужными. Цель маркетинга – узнать и понять клиента настолько, чтобы товар или услуга точно соответствовали его требованиям и продавали себя сами".

Означает ли это, что маркетинговый подход всегда предпочтителен? Нет – его преимущества реализуются только на конкурентном рынке, насыщенном товарами, так называемом "рынке потребителя". На монополистическом рынке или в условиях нехватки товаров (рынок продавца) особой нужды в маркетинговом подходе нет, хотя и здесь используются отдельные инструменты маркетинга.

**Найди потребность
и удовлетвори ее!**

ЗАДАНИЕ 1.1

Чтобы лучше разобраться в принципах маркетинга и определить, ориентирована ли Ваша компания на маркетинг, ответьте на следующие вопросы, пометив значками соответствующие ячейки.

Вопросы	Да	Нет	Не знаю
1. Регулярно ли Вы используете информацию о рынке и потребителях, получаемую с помощью исследований, из публикаций или собственных источников?			
2. Знаете ли Вы величину оборота и уникальные достоинства своих основных конкурентов?			
3. Можете ли Вы описать своего основного потребителя (например, возраст, социально-экономический класс или отрасль промышленности)?			
4. Разрабатываете ли Вы ежегодные (или с другой периодичностью) маркетинговые планы?			
5. Возрастает ли Ваша доля на рынке быстрее, чем растет рынок с учетом инфляции?			
6. Известно ли Вам достоверно (наличие показателей), в какой степени потребители удовлетворены Вашими товарами или услугами?			
7. Можете ли Вы сформулировать, какие основные факторы влияют на людей при принятии решений о приобретении Ваших товаров/услуг?			
8. Отслеживаете ли Вы уровень прибыльности различных товаров/услуг в Вашем портфеле товаров?			
9. Стремитесь ли Вы придать своим товарам/услугам свойства, повышающие их конкурентоспособность?			
10. Имеете ли Вы количественные данные об эффективности различных методов продвижения Ваших товаров/услуг (например, рекламы в СМИ, брошюр, выставок и т. д.)?			
11. Устанавливаете ли Вы задачи или нормативы в области продаж для компании в целом и для персонала, участвующего в продажах?			
12. Существует ли у Вас ценовая стратегия, учитывающая ожидания потребителей и цены конкурентов?			
13. Регулярно ли Вы исследуете новые рынки для Вашего товара/услуги?			
14. Является ли привлечение новых потребителей и сохранение существующих заботой всех сотрудников, а не только специалистов по маркетингу?			
<i>В завершение подсчитайте количество помеченных ячеек в столбцах и занесите эти числа в данную строку</i>			

Этот тест-опросник дает некоторое представление о так называемом "аудите маркетинга". Для того чтобы оценить уровень ориентации Вашей фирмы "на маркетинг", подсчитайте число ответов "Да" и воспользуйтесь советами табл. 1.1.

Таблица 1.1

Количество положительных ответов		
10–14	7–9	0–6
Вы <i>хорошо</i> контролируете ситуацию. Однако ни в коем случае не успокаивайтесь на этом, ведь ситуация постоянно изменяется	Вы <i>удовлетворительно</i> контролируете маркетинговые составляющие коммерческого успеха. Обратив внимание на области, в которых возможны улучшения, Вы можете извлечь значительную выгоду	Ваша компания в <i>незначительной</i> степени ориентирована на маркетинг. Вам полезно рассмотреть возможность наиболее широкого использования маркетингового подхода

1.3. Маркетинг как комплекс видов деятельности

Рассмотрим определение маркетинга, сформулированное Американской Ассоциацией маркетинга, и представим его в виде схемы (рис. 1.3).

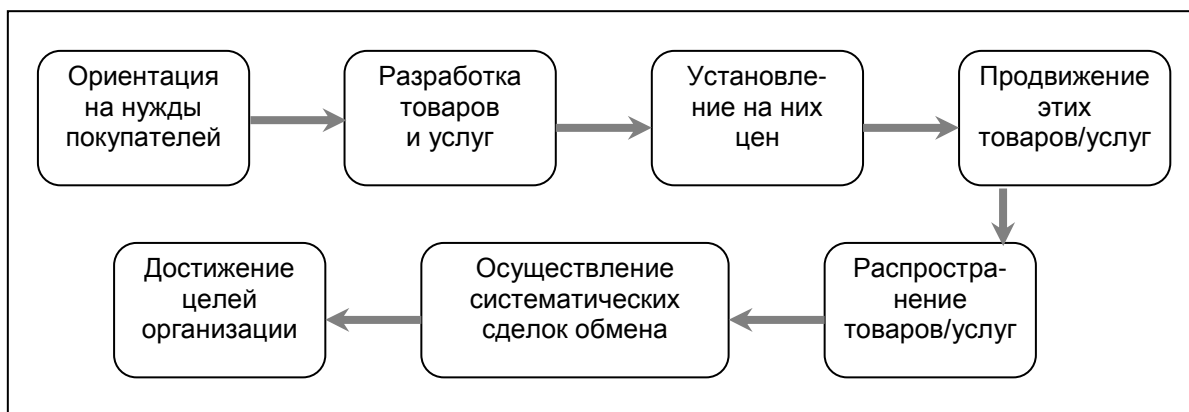


Рис. 1.3. Маркетинг как комплекс видов деятельности

Как видно из схемы, две крайние позиции являются целевыми установками, т. е. тем, на что направлена маркетинговая деятельность. Центральную же часть занимают операции с такими элементами, как *товар*, *цена*, *продвижение*, *поставка* и *сбыт*. Четыре первые из них называют "маркетинговым комплексом", "маркетинговой смесью" (*marketing mix*), или *4P* (четыре пи).

Маркетинговый комплекс – это совокупность поддающихся контролю маркетинговых инструментов, используемых для получения желаемой реакции рынка. Маркетинговый комплекс в совокупности со сбытом является основной функцией маркетинга, однако функцию сбыта, как правило, рассматривают отдельно. Рассмотрим более детально основные компоненты данной концепции.

Товар (product) – все то, что может удовлетворить потребность и предлагается к продаже. Характеризуется свойствами, качеством, упаковкой, маркой, обслуживанием и т. д. Термин "товар" используется для обозначения как товаров, так и услуг. Часто говорят о пакете товаров/услуг.

Цена (price) – количество денег, получаемых в обмен на товары/услуги при коммерческом использовании, или другой эквивалент при предоставлении услуг внутри организации. Большое значение имеют также структура цены, скидки и условия платежа, которые стимулируют желаемую для продавца реакцию потребителя.

Продвижение (promotion) включает в себя различные формы коммуникации с потребителем, например рекламу в электронных или печатных средствах информации, формирование общественного мнения (*PR*), стимулирование продаж, личные продажи и другие виды деятельности, направленные на то, чтобы заинтересовать потребителя в покупке товара.

Поставка (place – место) – система поставки и распределения товаров/услуг потребителям, которую Вы используете, включая транспортировку и хранение, сети оптовиков, магазинов и розничных продавцов.

Основные компоненты маркетингового комплекса можно представить в виде следующей схемы (рис. 1.4).

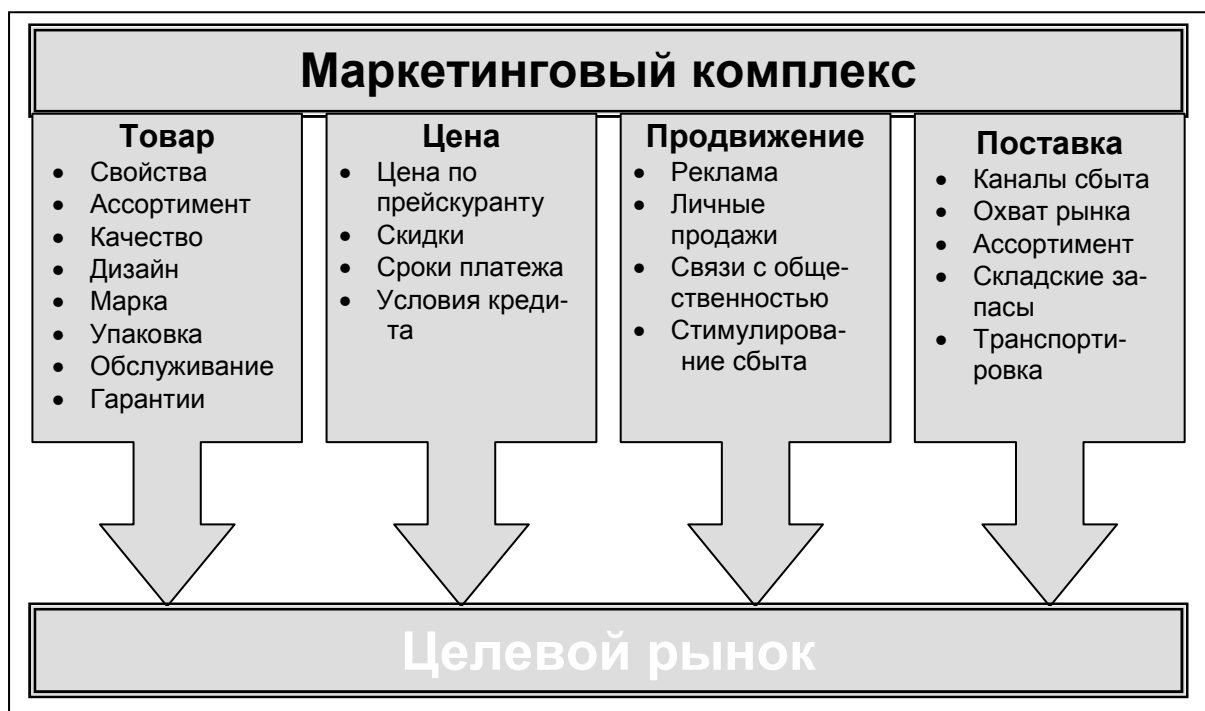


Рис. 1.4. Компоненты маркетингового комплекса

Для сферы услуг некоторые авторы расширяют концепцию *4P* до *7P* путем добавления еще трех элементов:

- персонал (*people*), взаимодействующий с клиентами;
- процесс обслуживания (*process*);
- физическая среда (*physical environment*), например обстановка офиса и т. д.

Следует отметить, что в понятие "маркетинговый комплекс" включены только те функции маркетинга, которые касаются непосредственного контакта с потребителем (открытое лицо маркетинга) и именно поэтому являются основными рычагами воздействия на него. Принято также говорить о маркетинговом комплексе как о наборе тактических приемов компании (тактический маркетинг), которые обеспечивают реализацию стратегических решений о позиционировании товара на целевом рынке.

1.4. Маркетинг как процесс управления

Вернемся к определению Института маркетинга Великобритании, согласно которому: "Маркетинг – это процесс управления, включающий в себя определение, прогнозирование и удовлетворение запросов потребителей с получением прибыли".

Более подробный перечень управленческих функций маркетинга, сформированный Британским Комитетом маркетинговых организаций [3], включает в себя:

1. Поиск информации (маркетинговые исследования).
2. Формирование сценариев будущего (прогнозирование).
3. Разработку новых товаров.
4. Оценку покупательской готовности.
5. Оценку потребных объемов производства (распределение бюджетов).
6. Определение цены и ожидаемой прибыли (политика ценообразования).
7. Поставку товаров и услуг потребителю (распределение).
8. Продажу (управление сбытом).
9. Побуждающее информирование (продвижение, в том числе реклама).

Взаимосвязь между компонентами маркетинга легче проследить, применяя системный подход и рассматривая маркетинг как элемент более широкой системы. Основными элементами этой системы, на которые нацелена подсистема управления маркетингом, являются: организация, товар и рынок как совокупность потребителей. Организация находит на рынке своего потребителя, определяет его потребности и удовлетворяет их через свой товар, а также другие компоненты маркетингового комплекса. Схематично этот процесс можно изобразить так, как показано на рис. 1.5.



Рис. 1.5. Процесс маркетинговой деятельности

Цикл, выделенный пунктиром (5–7), реализуется в той или иной мере во всех организациях, а цикл, обозначенный последовательно цифрами от 1 до 7, – в компаниях, ориентированных на потребителя, на маркетинг.

При этом непосредственно с клиентами взаимодействуют товар, его цена и продвижение, системы поставки и сбыта. Данный блок присутствует в той или иной мере во всех организациях, и именно его начинают первым развивать те, кто стремится совершенствовать маркетинговую деятельность.

В организациях, ориентирующихся на маркетинг, появляется также подсистема управления маркетингом (цикл 1–4). Филипп Котлер определяет *управление маркетингом (marketing management)* как анализ, планирование, реализацию и контроль за исполнением программ [6]. Без подсистемы управления маркетингом организация не достигает гармоничных отношений с потребителем.

Маркетинг как управленческий процесс осуществляется на нескольких взаимосвязанных уровнях (исследовательском, стратегическом, тактическом и административном), основные компоненты которых [7] показаны на следующей схеме (рис. 1.6).



Рис. 1.6. Основные компоненты маркетинга как процесса управления

Исследования рынка, анализ полученной информации и получение обратной связи от потребителей относительно реализованных маркетинговых акций являются необходимым базисом для всей маркетинговой деятельности организации.

Стратегический маркетинг главное внимание уделяет целевым покупателям (рынкам). При этом в процессе маркетингового управления участвует не только собственно маркетинговая служба, но и другие подразделения компании. Они принимают участие в выборе рынка, его сегментировании, определении наиболее перспективных сегментов, концентрации внимания на их обслуживании и создании стратегических конкурентных преимуществ. Принятые решения могут быть представлены в виде стратегического плана, который определяет общее назначение и задачи компании.

Тактический маркетинг концентрируется на принятии решений и формировании планов относительно комплекса 4P, и в первую очередь товара.

Наконец, административный маркетинг – это деятельность по реализации маркетинговых решений на базе формального маркетингового плана, который объединяет элементы стратегических и тактических планов и учитывает в учет обратные связи.

ЗАДАНИЕ 1.2

Соотнесите уровень усилий и затрат, которые в Вашей организации тратятся:

- в области исследований и стратегического маркетинга;
- в направлении тактического и административного маркетинга.

Подумайте, свидетельствует ли это соотношение о маркетинговой ориентации Вашей организации?

Наверное, затраты на реализацию планов рекламных компаний и другие компоненты маркетингового комплекса являются подавляющими. Но если хотя бы 10% расходов на маркетинг выделяется на улучшение понимания целевого потребителя, получение от него обратной связи, формирование конкурентных преимуществ – Вы на пути к созданию компании, ориентированной на маркетинг.

Следует отметить, что термином "маркетинг" определяется не только процесс управления взаимоотношениями с потребителями, но и область знаний о способах управления данным процессом.

Место маркетинга в управленческой сфере

Какое же место занимает маркетинг и знания о маркетинге в управленческой сфере? Видение области действия различных управленческих дисциплин дано на рис. 1.7:

- Маркетинг направлен в основном на взаимодействие с рынком.
- Менеджмент – на управление самой организацией.
- Финансовый менеджмент – на управление входящими и выходящими ресурсами.
- Экономика – на управление функционированием экономического окружения.

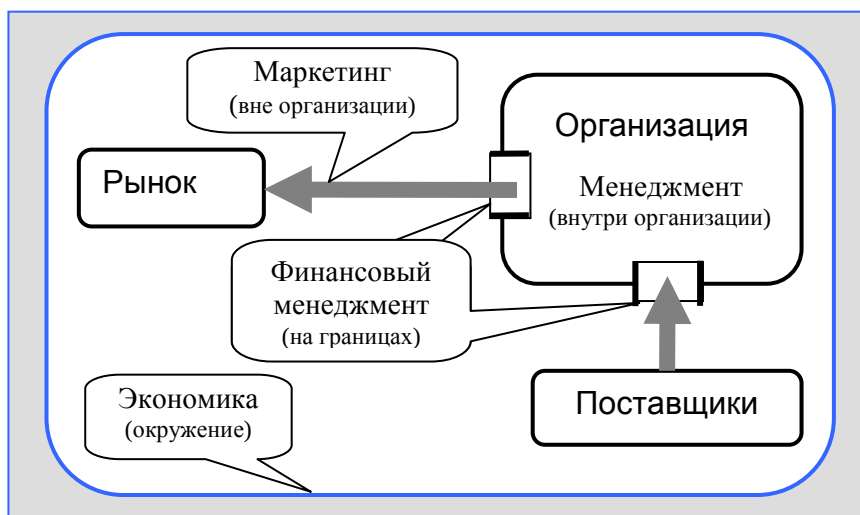


Рис. 1.7. Основные области применения различных управленческих дисциплин

Конечно, это довольно упрощенная картина. Согласно системному подходу, который мы более детально рассмотрим дальше, попытка рассмотреть крупные элементы сложной системы приводит к тому, что исчезают мелкие детали.

Соответствующий принцип называется "Взгляд с вертолета". Если смотришь на что-либо с большого расстояния, то мелкие детали не видны, но зато хорошо понимаешь целое. Приблизившись, начинаешь различать детали, но теряешь понимание всей системы.

Например, на схеме 1.7 нет места внутреннему маркетингу. Кроме того, не отмечено, что маркетинговые подходы эффективно могут быть использованы для управления взаимоотношениями с поставщиками и конкурентами и т. д.

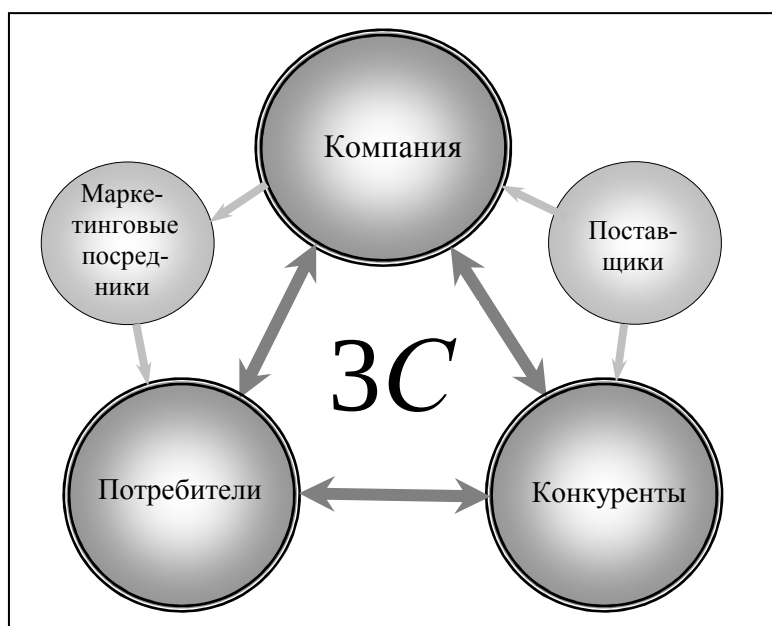


Рис. 1.8. Основные силы, действующие на рынке

Кто действует на рынке?

В наиболее концентрированном виде основные силы, действующие на рынке, показаны в концепции Три Си (3C). В любом бизнесе необходимо управление взаимоотношениями трех основных "субъектов" (рис. 1.8):

- самой компании (*company*);
- покупателей (*customer*);
- конкурентов (*competitor*).

Задача маркетинга – организовать эти взаимоотношения таким образом, чтобы продавать на рынке товары, удовлетворяющие запросы потребителей и обеспечивающие получение требуемой прибыли. При этом необходимо превзойти конкурентов в обслуживании потребителей. При более детальном рассмотрении можно заметить, что в сфере действия маркетинга кроме 3C присутствуют поставщики, маркетинговые посредники и контактные аудитории.

ЗАДАНИЕ 1.3

Вспомните, что означают концепции и модели маркетинга, изученные в этой главе:

1. Маркетинг

2. Три подхода к определению маркетинга _____

3. Пять философий бизнеса _____

4. Маркетинговый комплекс _____

5. Маркетинг как управленческий процесс _____

6. Подсистема управления маркетингом _____

7. Стратегический маркетинг _____

8. Тактический маркетинг _____

9. Административный маркетинг _____

10. Основные силы, действующие на рынке _____

Выводы по главе 1

В данной главе мы рассмотрели маркетинг как процесс соединения возможностей компании с нуждами потребителей, в результате которого каждая сторона получает то, чего хочет достичь.

Основной вывод, который следует из проведенного обзора роли маркетинга: прежде чем приступить к развертыванию деятельности по производству товаров или услуг, необходимо убедиться, что существует потребность, которую Вы способны удовлетворить. Вся дальнейшая деятельность компании должна заключаться в создании товаров и услуг, максимально полно удовлетворяющих найденную потребность, а также в предоставлении их покупателю в нужном месте в нужное время.

Глава 2. Потребитель, его потребности и поведение

Для того чтобы реализовать лозунг маркетинга "Найди потребность и удовлетвори ее!", необходимо, с одной стороны, понимать, какие же потребности есть у разных групп потребителей и каковы эти группы.

С другой стороны, понимание особенностей потребителей, того, как они принимают решение о покупке и какие факторы влияют на этот процесс, являются ключевыми для организации эффективных продаж товара.

Именно поэтому изучению поведения потребителей уделяется столь пристальное внимание. Изучив данную главу, Вы сможете:

- определять наиболее важные характеристики своих потребителей;
- понимать основные потребности Ваших клиентов;
- понимать, какие факторы влияют на клиентов при принятии решения о покупке.

2.1. Типология потребителей

В данном подразделе мы познакомимся с основными типами потребителей. Эта тема будет также рассматриваться далее более подробно.

В маркетинге существует несколько близких по значению слов, определяющих понятие *потребитель (consumer)*. Во-первых, в маркетинге мы говорим о *рынке (market)* как о совокупности имеющихся и потенциальных потребителей. Используются также слова *покупатель, клиент, пользователь и заказчик*, которые несколько различаются по употреблению. Так, покупатель может купить товар для того, чтобы подарить его пользователю. Клиентом (*customer*), как правило, называется потребитель продукции конкретной фирмы ("он мой клиент").

Внутренние и внешние потребители

Мы будем различать внутренних и внешних потребителей. Внешние потребители – это, прежде всего, те, кто покупает услуги Вашей организации. Внутренние – сотрудники Вашей организации, которым Вы предоставляете услуги, как правило, не требуя платы.

Однако различие между внутренними и внешними потребителями относительно так же, как относительно понятия "внутри-вне" организации и "платно-бесплатно". Так, несколько юридических лиц могут составлять консорциум или ассоциацию, поэтому вопрос о проведении границы компании может зависеть от того, какую Вы решаете задачу.

К внутренним потребителям применимы многие маркетинговые инструменты. В роли товара здесь выступают Ваши опыт и знания, преданность организации и уверенность. Вам приходится "продвигать" Ваши идеи внутри организации. Предоставляя коллеге консультацию, Вы рассчитываете на аналогичную услугу, т. е. на своего рода плату, и т. д.

Поставщики – потребители

Поскольку на рынке совершаются сделки обмена, то каждый поставщик (продавец) является одновременно и потребителем. Так, нанимая на работу сотрудника, компания покупает его труд и умения, но одновременно "продает" ему трудоустройство и обязательства по оплате труда. В ряде случаев учет "обратных" потоков потребностей и товаров бывает очень важен. Отметим также, что цепочка поставщик – потребитель – конечный потребитель, как правило, достаточно

сложна, и в ней есть много промежуточных звеньев, как участвующих в производстве товаров/услуг, так и торговых посредников.

Покупатели, потребители и заинтересованные стороны

Из приведенных выше примеров ясно, что существует два различных подхода к определению понятия "потребитель".

В первом случае под потребителем подразумевается лицо или организация, которая заинтересована в получении предлагаемых Вами на продажу товаров/услуг. При этом под определение *потребителя* попадают две основные категории субъектов:

- покупатели – те, кто платит за приобретаемые товары, хотя не обязательно использует их;
- пользователи – те, кто использует Ваши товары/услуги, но не всегда покупает их.

Во втором подходе используется расширенное понимание слова "потребитель". В этом случае потребителем является и внутренний потребитель, и поставщик, и другие субъекты, которым Ваши товары/услуги непосредственно не нужны. Они видят пользу для себя в других объектах или услугах, которые Вы можете предоставить. Для обозначения таких потребителей используется термин "заинтересованные стороны". Это понятие более широкое, чем "потребитель", но включает и его. Пример заинтересованных сторон и их нужд представлен в табл. 2.1.

Таблица 2.1

Заинтересованные стороны	Нужды сторон
Потребители	Товары и услуги, их качество и ценность
Поставщики	Регулярная оплата, долговременные деловые отношения
Менеджеры	Вознаграждение, власть, престиж
Работники (и их семьи)	Вознаграждение, удовлетворение от работы, безопасные условия
Меньшинства	Справедливые условия занятости, отсутствие дискриминации
Акционеры	Дивиденды, увеличение капитала, безопасность инвестиций
Кредиторы	Проценты прибыли, безопасность вложений
Правительство	Налоги, занятость
Сообщество	Занятость, сохранение экологии окружающей среды

Индивидуальные – коллективные потребители

Потребители различаются также по уровню организационной сложности: человек (индивид), семья, отдел, организация, группа организаций (консорциум, ассоциация, холдинг) и государство. Соответственно мы говорим о потребительском, промышленном (торговля между организациями) и международном рынках.

Потенциальный покупатель – клиент-партнер

Еще одна градация потребителей связана с так называемой "лестницей приверженности", которую можно изобразить в виде, представленном на рис. 2.1.

В маркетинге существует принцип, согласно которому наибольшее внимание необходимо уделять своим, наиболее приверженным покупателям. Поскольку потенциальных покупателей значительно больше, чем клиентов, то такое отношение позволяет уменьшать расходы на привлечение новых покупателей.

Каждый неудовлетворенный покупатель становится источником антирекламы Вашей продукции и лишает Вас примерно 11 покупателей [7]. Клиент, чьи жалобы приняты к сведению и удовлетворены, часто становится более верным сторонником компании, чем покупатели, которых все устраивает.

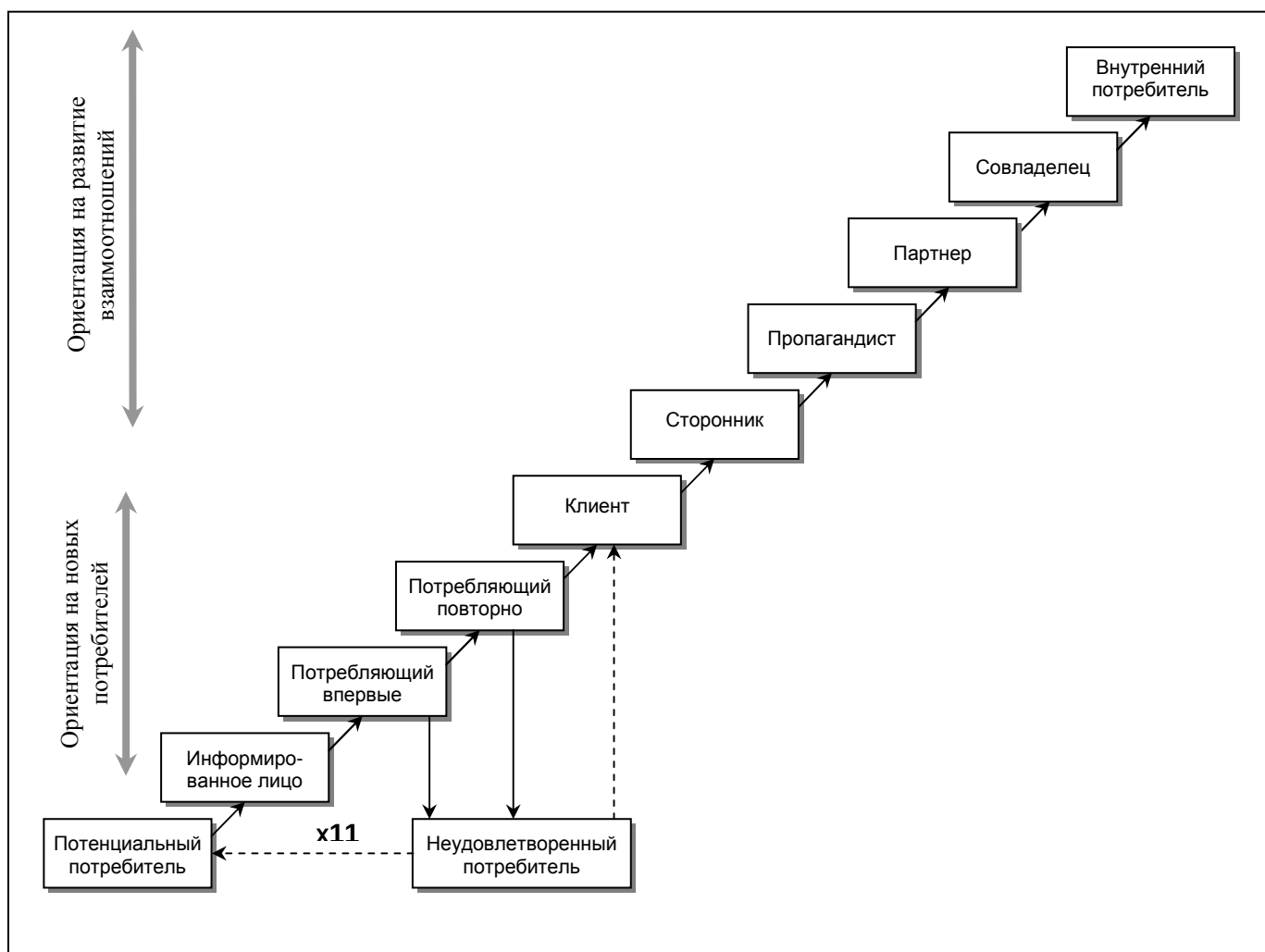


Рис. 2.1. Лестница потребительской приверженности

Таким образом, мы рассмотрели типы потребителей, различающиеся:

- положением по отношению к организации (внутренние – внешние);
- положением в цепочке поставки (поставщики – потребители);
- отношением к Вашему товару (покупатели – заинтересованные стороны);
- уровнем организационной сложности (индивидуальные – коллективные);
- степенью приверженности (потенциальные покупатели – сторонники).

При рассмотрении перспективных рынков Вашей организации важно не упустить ни одну из этих градаций потребителей, поскольку именно с ней может быть связан один из наиболее интересных для Вас проектов.

ЗАДАНИЕ 2.1

Перечислите основных потребителей главного администратора гостиницы. Затем определите, какие из перечисленных выше групп потребителей присутствуют среди них.

Среди потребителей главного администратора мы видим тех, кто пользуется гостиницей (рис. 2.2). Кроме того, у него есть подчиненный ему персонал, которому он предоставляет возможность проявить свой опыт менеджера, информацию, возможность зарабатывать на жизнь и др.

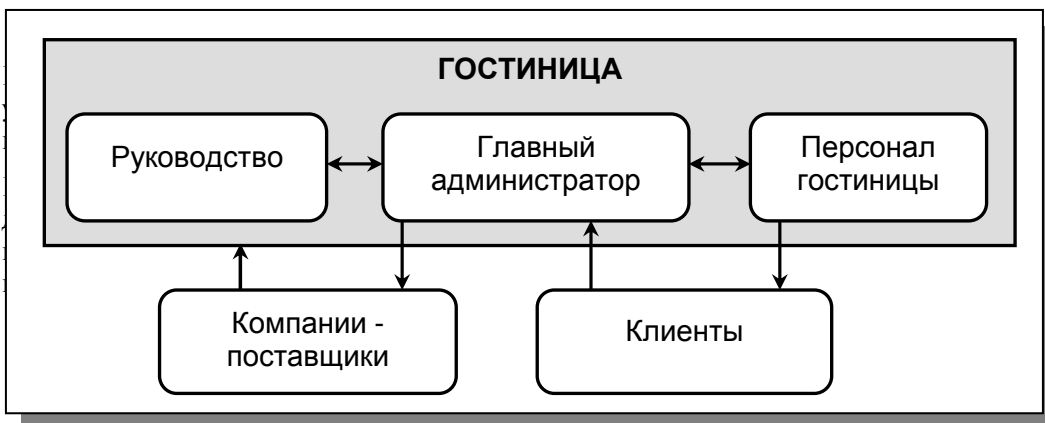


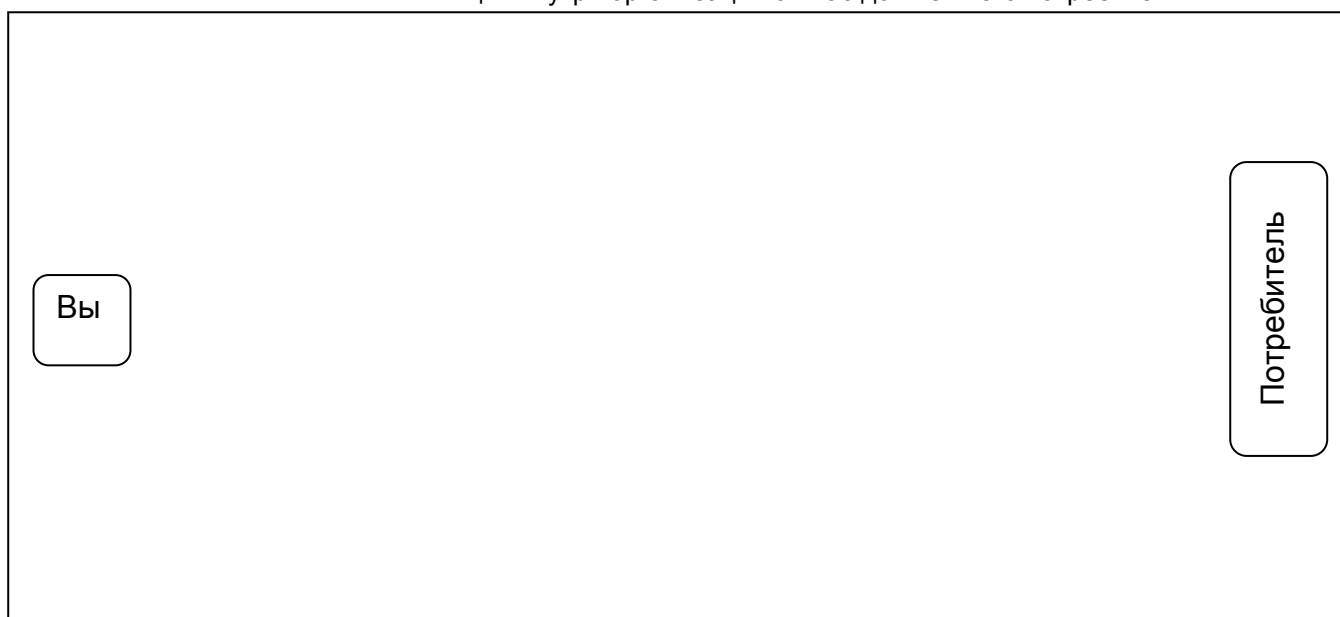
Рис. 2.2. Потребители гостиницы

Далеко не всегда так просто понять, кто же Ваш потребитель и что Вы ему предоставляете. Нередко внимание сосредоточивается на какой-то одной группе потребителей в ущерб другим.

Видно также, что потребители и поставщики связаны между собой цепочками отношений. Картину связей между ними полезно представить в виде схемы. Еще более важно понять, что это за связи, какими потоками информации, услуг и товаров они наполнены; присутствуют ли необходимые обратные связи.

ЗАДАНИЕ 2.2

Вспомните одного из основных потребителей Вашей организации. Попытайтесь нарисовать цепочку поставок услуг или ее комплектующих внутри организации от Вас до внешнего потребителя.



Обратите внимание: Есть ли между Вами и потребителем промежуточные звенья? Есть ли параллельные цепочки поставки?

2.2. Модели покупательского поведения

Основой для понимания поведения покупателей товаров и услуг может послужить модель покупательского поведения. Она показывает, под влиянием каких основных факторов формируется спрос, складывающийся из ответных реакций покупателя. Простейшая модель покупательского поведения приведена на рис. 2.3.

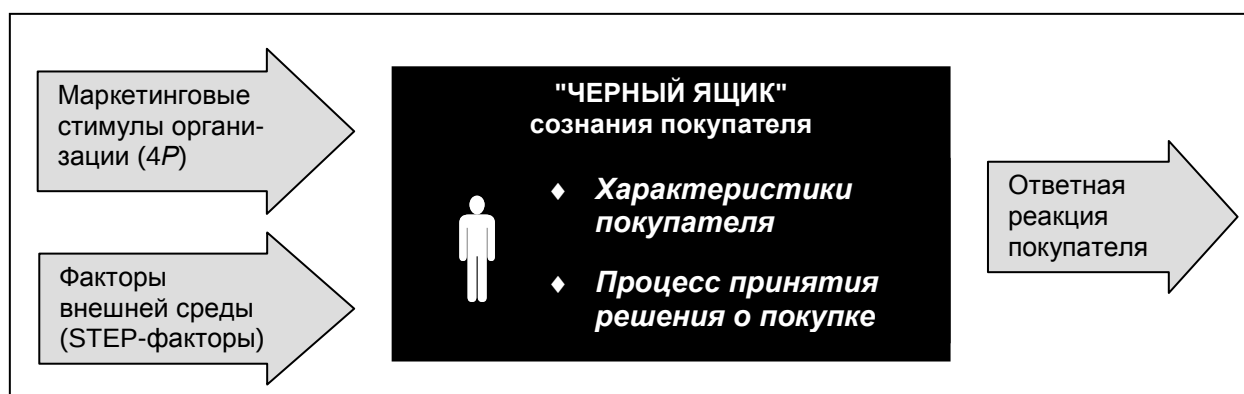


Рис. 2.3. Модель покупательского поведения

Поведение покупателя подвержено влиянию факторов внешней среды, о которых шла речь ранее. На него воздействуют маркетинговые стимулы поставщика, например имидж фирмы, доступная цена и уникальные особенности товара, о которых он узнает из рекламы в газете.

Наконец, решение о покупке зависит от сознания покупателя – от того, как свойственно человеку принимать решения, и от особенностей его характера.

Принимая решение о приобретении товаров и услуг, каждый потребитель последовательно проходит ряд шагов. На рис. 2.4 представлена поэтапная модель принятия решения о покупке, включающая в себя пять стадий. Рассмотрим каждую из них.

1. Осознание проблемы. Процесс покупки начинается с осознания покупателем проблемы или потребности, когда он ощущает разницу между настоящим и желаемым состоянием. Его потребность может быть вызвана внешними или внутренними раздражителями, например осознание необходимости замены старой мебели или создания более современного интерьера квартиры.

Менеджер должен уметь определить, при каких обстоятельствах активизируется та или иная потребность человека. Основываясь на этих данных, он разрабатывает маркетинговую стратегию, призванную вызвать интерес к его товару или услуге.

2. Поиск информации. Осознав необходимость в приобретении товара, потребитель начинает искать информацию о конкретных товарах и услугах, которые могли бы удовлетворить его потребности. Огромное значение для поставщиков товаров/услуг имеет осведомленность потребителей об основных источниках информации и влияние каждого из этих источников на последующие решения о покупке. Обычно большую часть сведений покупатель получает из источников, используемых поставщиком для продвижения товаров и услуг (реклама в прессе, буклеты, выставки), но самой эффективной считается та, которая поступает из независимых источников.

Организация должна поддерживать эффективную коммуникацию с целевыми потребителями, с тем чтобы обеспечить их информацией о своих товарах и услугах в тот момент, когда они приступят к выбору наиболее приемлемых для себя товаров/услуг.

3. Оценка вариантов. На данном этапе потребитель сравнивает альтернативные товары и услуги различных организаций, выбирая ту, которая, по его мнению, наилучшим образом удовлетворит его потребность. При этом товар/услуга рассматривается им как совокупность свойств, предоставляющих ему определенный набор выгод. Товарам/услугам различных организаций присущи различные свойства. Потребитель выделяет из них наиболее важные для себя и оценивает предложения различных организаций, исходя из их наличия у данного товара или услуги.

Организация или предприниматель могут повлиять на потребителя на этом этапе, формируя определенный образ товаров/услуг или совершенствуя их для того, чтобы они более полно соответствовали требованиям потребителя.

4. Покупка. Предпочтение определенного товара или фирмы формируется у потребителя на этапе выбора вариантов. Однако при уже возникшем намерении на решение могут повлиять еще два фактора: отношение к данному товару/услуге других людей и непредвиденные обстоятельства.

5. Оценка после использования товара/услуги. После приобретения и использования товара или услуги потребитель испытывает либо чувство удовлетворения, либо чувство недовольства. Удовлетворение есть отношение ожиданий потребителя и реальных качеств продукта.

Если впечатления от товара/услуги не соответствуют ожиданиям, то потребитель останется разочарованным. Если же ожидания оправдаются, он испытает чувство удовлетворения.

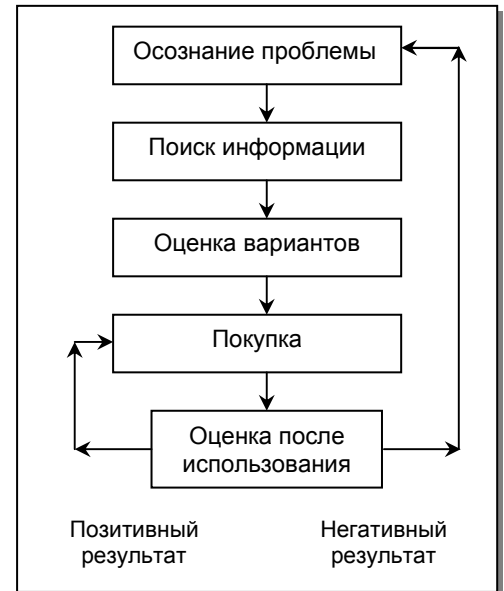


Рис. 2.4. Модель рациональной покупки

От степени удовлетворенности потребителя зависит его решение еще раз воспользоваться услугами этой фирмы, а также и отзывы о ней среди друзей и знакомых. Поэтому очень опасно преувеличивать достоинства товара или услуги в рекламных материалах. Реклама должна достоверно отображать реальные характеристики продукта.

Неудовлетворенные потребители оказывают самое разрушительное воздействие на имидж организации, во многом сводя на нет усилия по продвижению товара/услуги. Поэтому организация, ориентированная на маркетинг, должна тщательно изучать степень удовлетворенности потребителей приобретенными товарами/услугами и их реакции.

ЗАДАНИЕ 2.3

Напишите, какие задачи должен решать менеджер на двух первых этапах принятия потребителем решения о покупке. Для каждой задачи набросайте возможные направления действий.

Задачи	Действия
Осознание проблемы	
Поиск информации	

2.3. Нужды, потребности и мотивы

Одна из самых важных групп понятий маркетинга, позволяющих понять поведение покупателей, – это нужда, потребность и мотив человека.

Нужда (human need) – это испытываемое человеком, возможно, неосознанное, ощущение недостатка чего-либо. Это избирательная зависимость живых организмов от факторов внешней среды, существенных для самосохранения и саморазвития, источник активности живых систем, побуждение и цель их поведения в окружающем мире [10]. Число нужд человека довольно ограничено: пища, безопасность, признание сообществом, удовольствие, разнообразие и т. д.

Потребность (humant want) – это нужда, принявшая специфическую форму в соответствии с культурным уровнем и индивидуальностью человека. В отличие от нужд человек имеет миллионы потребностей.

По мере развития общества возрастает как число потребностей, так и число объектов, способных удовлетворить эти потребности.

Фактически предложение товара происходит на двух уровнях. Первый – это нужда, которую он способен удовлетворить. Второе – насколько хорошо он ее удовлетворяет. Так, нужду в пище может удовлетворить и кусок хлеба, но потребности питания значительно разнообразнее, и они зависят от Вашего образа жизни, привычек и материальных возможностей (рис. 2.5).

Мотивом, или *побуждением*, называется осознанная потребность, достигшая такого уровня интенсивности, что побуждает человека совершить действия, направленные на ее удовлетворение. Так, голод является мотивом для удовлетворения потребности в питании.

Иерархия потребностей по А. Маслоу

Широкую известность приобрела теория иерархии нужд нашего бывшего соотечественника А. Маслоу. Согласно ей существует пять уровней нужд человека (рис. 2.6):

- 1) физиологические – пища, вода, жилище и т. д.;
- 2) самосохранения – безопасность, здоровье, воспитание детей, защита от лишений;
- 3) социальные – принадлежность к сообществу, дружба, любовь;
- 4) уважения (эго) – самоуважение, статус, признание, репутация;
- 5) самореализации – личностный рост, самосовершенствование, реализация потенциала.

Нужды различны по своей значимости. Вначале человек стремится к удовлетворению низших нужд, а затем – высших. Голодному и замерзшему человеку не до личностного роста. Конечно, речь идет лишь об общей тенденции поведения, а не жестком законе.

По оценкам А. Маслоу, средний американец удовлетворяет физиологические нужды на 85 %, безопасности – на 70 %, социальные – на 50 %, признания, уважения – на 40 %, а самоактуализации, самореализации – на 10 %.

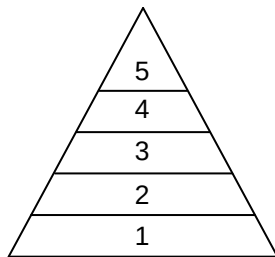


Рис. 2.6. Иерархия нужд по А. Маслоу

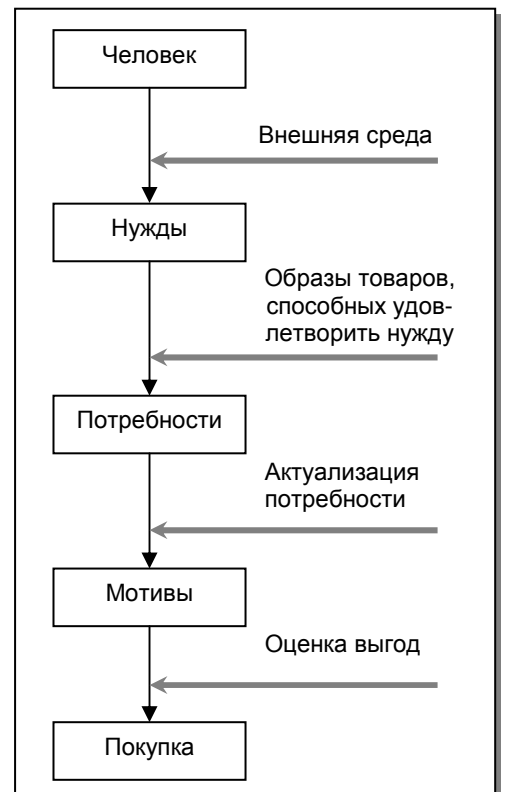


Рис. 2.5. Связь концепций нужды, потребности, мотивации и выгоды

ЗАДАНИЕ 2.4

Выберите в качестве примера одного из потребителей Вашей фирмы, возможно, внутреннего. Вспомните и зафиксируйте эпизоды, которые позволяют понять, какой из уровней нужд по А. Маслоу является для него наиболее актуальным и что является для него основным мотивом приобретения Вашего товара или услуги.

Альтернативные модели потребностей

Теория академика П.В. Симонова [10] обращает внимание на более широкий набор факторов, определяющих мотивацию человека. Согласно ей каждый из трех основных уровней потребностей (материально-биологические, социальные и идеальные, или духовные) может быть подразделен на потребности нужды и роста, которые, как правило, связаны с отрицательными и положительными эмоциями соответственно. Духовные и творческие потребности окрашены в основном положительными эмоциями. Кроме того, каждая из этих потребностей может быть разделена на две группы: для себя и для других.

В особую группу выделены три фундаментальные потребности человека:

- *оснащения* (вооружения);
- противостоящая ей потребность *экономии сил*;
- потребность *преодоления*, воли, которая часто выступает регулятором других потребностей.

Данная теория связывает проявление эмоций с актуальными для человека потребностями (их качеством и величиной) и вероятностью их удовлетворения, которую сознание оценивает на основе своего опыта. Таким образом, мы получаем полезный инструмент для реализации лозунга маркетинга "Найди потребность и удовлетвори ее". Если Вы наблюдаете эмоции человека, следовательно, в данной ситуации проявляется действие потребностей, которые, как правило, достаточно сложно выявить. Эмоции могут служить одним из наиболее тонких и объективных индикаторов наличия у человека потребностей.

Теория мотивации З. Фрейда утверждает, что в большинстве случаев люди не осознают реальных психологических сил, которые формируют их поведение. Он считал, что, вырастая, человек подавляет большинство своих побуждений, но они не исчезают бесследно и могут всплывать бессознательно.

Согласно З. Фрейду, личность состоит из трех "слоев":

- бессознательный (Оно), которому характерны инстинктивные, часто сексуальные потребности, неприятные для людей. Эти бессознательные потребности являются частично врожденными, а отчасти приобретенными в результате детских переживаний;
- общественные нормы (Сверх Я), которые управляют поведением людей;
- самосознание (Я), ищущее приемлемый способ разрешения напряжения между "бессознательным" и "общественными нормами".

По З. Фрейду, человек осознает только мотивы, идущие от "Я", но он никогда не может удовлетворить все свои противоречивые потребности и постоянно находится в состоянии, похожем на стресс.

Теория З. Фрейда стала отправной точкой для проведения многими компаниями маркетинговых исследований по определению глубинных мотивов, которые лежат в основе выбора тех или иных товаров или фирм.

Нередко эти исследования выглядят довольно странно. Так, компания Марк и Спенсер [4] попросила респондентов указать, какие ассоциации с фирменным образом возникают у них, если перенестись в мир цветов или автомобилей. Оказалось, что среди цветов потребители сразу вспоминали белые лилии и розы, свежие, чистые, классические; среди автомобилей – просторные, безопасные, европейского типа, но не слишком современные. Проведенные исследования позволили компании сделать вывод о необходимости концентрации на таких компонентах своего образа, как простота, чистота и качество.

В настоящее время развивается целое направление – "эмпирический маркетинг", которое ставит в основу своих разработок понимание психологических и эмоциональных мотивов покупателей.

Потребности организаций

Выше были рассмотрены потребности, характерные для отдельных людей. Для организаций присущи потребности, в большей мере обусловленные рациональными нуждами: обеспечения хозяйственной и рыночной деятельности (специалисты, оборудование, комплектующие, технологии, сырье, энергоносители, информация, права, финансы и т. д.), а также экономическими интересами и требованиями безопасности.

В современных условиях высокой изменчивости внешней среды, включающей в себя и рыночное окружение, важным становится стремление организаций к высокой конкурентоспособности и мобильности, саморазвитию и постоянному обучению.

Мотивами деятельности организаций могут быть целевые установки (миссия, планы, стратегии), личные устремления руководителей организации, которые часто являются определяющими при постановке целей, а также организационная культура.

2.4. Факторы, влияющие на поведение покупателей

Поведение потребителя в процессе покупки и его потребности зависят от широкого диапазона факторов (рис. 2.7).

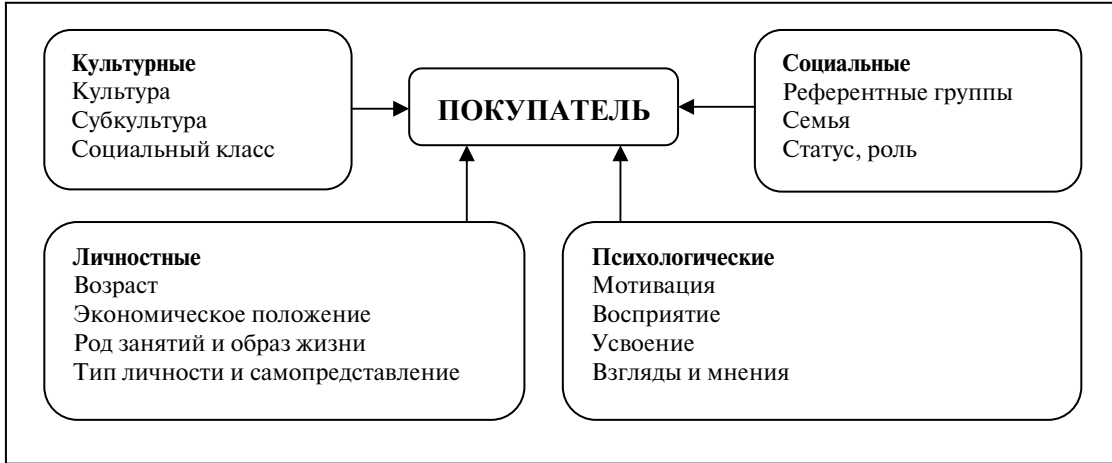


Рис. 2.7. Факторы, влияющие на поведение и потребности покупателя

Культура

Культурные факторы оказывают самое сильное влияние на потребности и покупательское поведение человека, который с детства усваивает в семье и через другие общественные институты определенный набор ценностей, норм, стереотипов восприятия и поведения. "Звание" культурного присваивается окружающи-

ми человеку, который успешно усвоил ценности и нормы данной культуры. Не знающий местной культуры подвергается изоляции, давлению или даже террору.

Российская культура возникла под влиянием западных и восточных культур. Специфические черты русского характера – импульсивность, искренность, дружелюбие, гордость.

Культура постоянно изменяется под воздействием других факторов внешней среды. При этом меняются покупательские потребности и мотивы, поэтому фирма, работающая на потребительском рынке, должна отслеживать эти изменения. На культуру нашей страны в настоящее время оказывают сильное влияние экономические процессы, воздействие западной культуры, телевидение, рекламная среда и т. д.

Каждая культура состоит из более мелких субкультур, которые формируются на возрастной, национальной, религиозной и региональной основе. Как правило, возникает и контркультура, являющаяся вызовом господствующей культуре. Многие из субкультур образуют важные сегменты рынка, что необходимо учитывать при разработке услуг и планировании маркетинговых программ.

Социальные классы

Еще одним важным культурным фактором являются социальные слои и классы. Под общественными классами подразумеваются стабильные, упорядоченные группы общества, члены которой характеризуются относительно одинаковыми:

- положением в обществе, статусом;
- уровнем доходов;
- интересами и поведением и т. д.

В настоящее время Россия переживает период резких изменений, и многие классы только начали формироваться. Поэтому дать точную классификацию социальных классов России практически невозможно.

В исследовании "Стиль жизни среднего класса" [11] была предпринята попытка определения характеристик крупнейшего по доходам (порядка 40%) класса – "среднего". Согласно приведенным в нем данным, социальные слои России распределены по доходам так, как показано в табл. 2.2.

Таблица 2.2

Класс	Доля в населении, %	Доля в потреблении, %	Ежемесячный доход на члена семьи, долл.
Очень бедные	20	5,5	—
Бедные	20	8	—
Малообеспеченные	20	12,5	—
Ниже среднего	20	18	—
Предсредний класс	6	8	Более 100
Средний (нижний)	9	15	Более 150
Средний (ядро)	4,5	10	Более 250
Средний (верхний)	1,67	13	Более 400
Богатые	0,33	10	—

При этом по состоянию на начало 2001 г. Госкомстат России определял минимальный бюджет в расчете на одного взрослого на уровне 50 долл. (1450 р.) в среднем по России и на уровне 75 долл. (2000 р.) в Москве. Другие источники указывают, что минимальный прожиточный уровень почти вдвое выше.

Традиция выделения среднего класса восходит к Аристотелю, указавшему, что к этому социальному слою относятся граждане, которые:

- зарабатывают на жизнь своим трудом, но не бедны;
- выполняют в обществе стабилизирующую функцию и избегают крайностей;
- заинтересованы в политическом и экономическом развитии государства.

Вот несколько цифр, характеризующих этот класс России на начало 2001 г.:

- имеют высшее образование – 70 %;
- являются руководителями или собственниками предприятий – 38 %;
- средняя доля расходов на питание в бюджете – 25 %;
- средний размер домохозяйства – 3 чел.;
- средняя площадь квартиры 65 м²;
- сбережения делают 60 % этого класса, откладывая от 10 до 30 % дохода.

Представители социальных классов имеют определенные общие предпочтения в выборе различных товаров и торговых марок, включая одежду, домашнюю мебель, проведение досуга и т. д. Поэтому производители могут сфокусировать свое внимание на удовлетворении потребностей какого-то конкретного класса.

Личностные факторы

К личностным факторам, влияющим на потребности и процесс принятия решения при покупке, относятся: возраст, этап жизненного цикла семьи, экономическое положение, род занятий и образ жизни, тип личности, представление о себе самом, образование и ценности.

Так, можно выделить ряд стадий жизни человека, для каждой из которых характерны свои потребности в товарах и услугах. В работе В. Уэлса и Дж. Губера [12] выделены следующие стадии семейной жизни взрослого человека, для каждой из которых характерны свои способы зарабатывания денег и потребления:

1. Холостая жизнь – молодые люди, не состоящие в браке и живущие отдельно от родителей.
2. Молодые бездетные супружеские пары.
3. Полное гнездо 1 – младшему ребенку меньше 6 лет.
4. Полное гнездо 2 – младшему ребенку более 6 лет.
5. Полное гнездо 3 – супружеские пары со взрослыми детьми на иждивении.
6. Пустое гнездо 1 – пожилые супружеские пары без детей в доме, хотя бы один из супругов работает.
7. Пустое гнездо 2 – пожилые супружеские пары без детей в доме, оба на пенсии.
8. Одинокий вдовец (вдова), работает.
9. Одинокий вдовец (вдова), на пенсии.

Очевидно, что у молодых людей, только начинающих делать свою карьеру, мотивы покупок и требования к характеристикам товаров и услуг будут отличаться от остальных. Кроме того, будут различаться потребности одиноких и семейных граждан.

Наступление каждой новой фазы жизни несет за собой изменения в поведении потребителя, поскольку меняются:

- размер доходов, которым можно распоряжаться;
- потребности (одежда, питание, увлечения, наличие детей и т. д.);
- опыт потребления на предыдущих стадиях, предпочтения;
- мотивация покупок.

Экономические факторы

Влияние экономических факторов проявляется, прежде всего, через уровень благосостояния потребителей. Логично предположить, что, чем больше люди зарабатывают денег, тем больше они готовы заплатить за товары и услуги.

Более того, у людей с одинаковым уровнем доходов в разных сообществах наблюдаются сходные закономерности потребления. Так, с ростом доходов они начинают тратить на питание меньшую долю своих расходов, но больше откладывают денег на накопления, которые могут быть использованы для крупных покупок.

В результате кризиса 1998 г. уровень потребления населения резко упал. Покупательная способность людей со средней заработной платой упала на треть. Существенно уменьшилось число людей, обладающих средними доходами.

Однако экономические факторы могут оказывать и благоприятное влияние на спрос на рынке некоторых товаров и услуг. Например, в результате ухудшения экономической ситуации люди начали больше денег вкладывать в свое образование и своих детей, считая это более надежными вложениями по сравнению с другими способами инвестиций.

Образ жизни

Понятие "образ жизни" включает в себя нечто большее, чем принадлежность человека к общественному классу или типу личности. Согласно Ф. Котлеру, оно характеризует особенности повседневной жизни людей, выражающиеся в их *деятельности, интересах и мнениях (activities, interests, opinions – AIO)*.

В исследовании компании *Sinus GmbH* [6] определены основные типы образа жизни западноевропейцев, различающиеся ценностной ориентацией.

Основные:

- *традиционализм* – "сохранять" (трудолюбие, бережливость, честность, покорность и вежливость);
- *материализм* – "иметь" (владение собственностью, безопасность и др.).

Изменяющиеся:

- *гедонизм* – "довольствоваться";
- *постматериализм* – "быть";
- *постмодернизм* – "иметь и довольствоваться".

Было обнаружено, что среди разнообразия образов жизни в Европе существует больше общего среди имущих слоев населения, чем среди неимущих. По этой причине реклама предметов роскоши более легко переносится в другие страны, чем реклама других товаров.

Для разных стран предпринимаются попытки создания специальных классификаций образа жизни. Так, описываются пять категорий русских потребителей: "купцы", "казаки", "студенты", "руководители компаний" и "русские души". "Казаки", например, характеризуются амбициозностью, независимостью и стремлением к повышению социального статуса, а "русские души" – пассивностью, боязнью выбора и надеждами на улучшение экономической ситуации. Типичный "казак" может водить *BMW*, курить сигареты *Dunhill* и пить коньяк *Remy Martin*, тогда как "русские души" будут водить "Ладу", курить *Marlboro* и пить водку *Smirnoff*.

Социальные факторы

На покупательское поведение оказывает влияние множество небольших групп. Референтные, или эталонные, группы являются объектами для сравнения или примерами для подражания при формировании взглядов или поведения отдельных людей. Часто люди подражают представителям групп, к которым сами не принадлежат.

Существует несколько типов референтных групп:

- информационная (чьей информации человек доверяет);
- самоидентификации (к которой он принадлежит);
- утилитарная (группа, которая может наградить или наказать человека);
- ценностная (носители и выразители ценностей, которые индивид разделяет).

Чем меньше социальная мобильность в обществе, тем больше вероятность того, что его референтными группами будут те, с которыми он находится в социальном взаимодействии. Так, крестьянину в докапиталистическом обществе бессмысленно было сравнивать себя с аристократией. В капиталистическом же обществе человек, находящийся на самом "дне", может мечтать подняться до уровня элиты. Именно в этом заключается один из основных мифов США "Американская мечта".

Семья является одной из наиболее влиятельных референтных групп. В зависимости от категории товара, стиля жизни и других факторов влияние мужа и жены может быть разным. Так, жены чаще покупают продукты питания, предметы домашнего обихода и одежду. По мере увеличения доли работающих женщин эти различия уменьшаются. Крупные покупки супруги, как правило, совершают совместно.

На протяжении жизни человек принадлежит к различным группам, причем его позиция в каждой группе определяется той ролью, которую он в ней играет. Каждой исполняемой роли соответствует определенный статус человека. Обычно люди стремятся покупать товары, которые подтверждают и укрепляют их статус.

Можно выделить следующие роли потребителей в процессе покупки [3]:

- *инициатор* – первым предлагает купить определенный товар;
- *влиющее лицо* – своим советом и позицией влияет на покупку;
- *принимающий решение* – принимает решение, что или где купить;
- *покупатель* – осуществляет принятое решение о покупке;
- *пользователь* – человек, который будет использовать покупку.

Психологические факторы

Эти факторы включают в себя мотивацию, восприятие, усвоение, взгляды и мнения.

Восприятие – это процесс, благодаря которому люди отбирают, организуют и интерпретируют информацию, создавая в своем сознании картину мира. У людей формируется различное восприятие одного и того же явления, поскольку у них по-разному протекают три фазы избирательного процесса восприятия:

- внимание;

- интерпретация (искажение);
- запоминание.

Люди стремятся оградить себя от избыточного потока рекламной информации, не пропустив при этом важных для них сообщений. Так, сообщение, выделяющееся чем-либо из общего потока, с большей вероятностью будет воспринято. При большом потоке рекламы человек фильтрует большую ее часть. Например, во время демонстрации рекламного блока многие переключают канал или отходят от телевизора. Уровень важности информации человек оценивает по "ключевым словам", заголовкам, визуальным образам.

На процесс интерпретации большое влияние оказывают доминанты и стереотипы человека [13]. Обратите внимание, что нередко мысли, идеи, проблемы, которыми Вы озабочены, совершенно не воспринимаются окружающими. Они как будто не слышат Вас. В чем дело? Оказывается, в большинстве случаев человек воспринимает не то, что слышит, а то, чем он озабочен сам. Его личные мысли и заботы являются "очками", через которые он видит мир, и достучаться до него бывает очень трудно.

Такой эффект хорошо известен психологам: деятельность человека во многом определяется *доминантой* – устойчивым очагом повышенной возбудимости в коре головного мозга. Доминанта является, с одной стороны, физиологической основой вредных стереотипов, инерции мышления, а с другой – основой творческого озарения. Наиболее полно механизм доминанты исследовал академик А.А. Ушинский (1875–1942).

Близким к доминанте понятием является *стереотип*. Стереотипы представляют собой совершенно определенные, существующие в сознании человека убеждения (его отношение к себе, окружающим, каналам информации, товарам и т. д.).

Если мы попросим ребенка быстро назвать фрукт, цветок, предмет мебели, поэта, скорее всего, он скажет: яблоко, роза, стол и Пушкин. Так же как и доминанты, стереотипы влияют на восприятие информации и принятие нами решений, причем часто нелогичных с точки зрения других людей.

Примером стереотипа является "органическая" неприязнь большинства женщин к мышам, хотя в массе своей стереотипы существенно менее ярко выражены, а о некоторых Вы можете даже не подозревать.

Один из основных механизмов возникновения стереотипов связан с тем обстоятельством, что при передаче информации от одного человека к другому передается далеко не вся информация, описывающая данное событие, а лишь некоторый отпечаток с нее. Слушатель вынужден в своем сознании достраивать полученный образ до более полной картины. При этом он пользуется некоторыми догадками или аналогиями. Таким образом, стереотипизация позволяет делать обширные выводы на основе частичного знания [14]. Без такой процедуры коммуникация между людьми требовала бы передачи многократно больших объемов информации. Ясно, однако, что в некоторых случаях этот механизм приводит к ложной интерпретации полученной информации.

Влияние стереотипов на восприятие информации и поступки людей огромно. Поэтому их необходимо учитывать при создании рекламных сообщений.

Не менее важно учитывать и действие механизмов запоминания. Даже заинтересовавшись Вашим предложением, человек достаточно быстро забывает его, поэтому необходимо сделать сообщение образным, хорошо запоминающимся или вручить потребителю "памятку" в виде рекламного буклета или сувенира.

Действия людей зависят также от накопленного ими опыта потребления, сформировавшихся мнений по отношению к различным товарам и маркам.

Изменившееся поведение потребителей

Характерными особенностями современного рынка являются: рост конкурентной борьбы, увеличение числа сходных предложений, возросшие требования к качеству товаров и услуг. В соответствии с изменившейся ситуацией меняются поведение и предпочтения потребителей. Результаты исследований свидетельствуют о следующем:

- Все бóльшим спросом пользуются новинки, технически более совершенные и более модные товары.
- Марочные товары становятся средством выражения индивидуальности.
- Покупатель больше внимания обращает на качество товаров и претендует на квалифицированные консультации.
- Эмоции играют все более значительную роль – "как" становится важнее, чем "сколько".
- Различные группы потребителей образуют новые субкультуры.

Все это вместе взятое свидетельствует о том, что поведение потребителей в случае принятия решения о покупке становится все более непредсказуемым и непостоянным.

2.5. Организации в роли покупателей

Потребителями товаров и услуг могут быть как индивидуумы, так и организации. В этом случае необходимо рассматривать организацию как социальную структуру, в которой присутствуют различные интересы и потребности, которые необходимо принимать во внимание при разработке и продвижении товаров и услуг. Часто в организации группу людей, участвующую в принятии решения и покупке услуг, называют "закупочным центром". При этом выделяется несколько ролей:

- *покупатель* – обладает формальной властью и ответственностью за выбор и ведение переговоров с поставщиками товаров и услуг;
- *пользователь* – тот, кто фактически будет пользоваться товаром;
- *влияющее лицо* – рекомендует ту или иную организацию или товар/услугу, определяет требования и критерии выбора (например, специалист по обслуживанию компьютерной техники, советующий приобрести определенную марку компьютера);
- *лицо, принимающее решение*, – обладает формальной властью и ответственностью за окончательный выбор; как правило, это руководство организации;
- *"привратники"* – члены организации, фильтрующие поток информации и способные оказывать косвенное влияние (например, секретарь директора).

Как отмечалось выше, существует еще ряд типов потребителей, отличающихся от индивидуальных потребителей и потребителей-организаций. Для них характерна организационная сложность, они по-своему участвуют в процессе покупки. К этому типу относятся органы государственной власти, различные фонды и общественные организации. Например, Фонд поддержки малого и среднего бизнеса заинтересован в развитии предпринимательства. Он может спонсировать производство товаров и услуг, однако не является их пользователем. Тем не менее он также является целевым потребителем организации, поэтому понимание потребностей таких потребителей также важно для компании-продавца.

ЗАДАНИЕ 2.5

Вспомните, что означают концепции и модели маркетинга, изученные в этом подразделе:

1. Потребитель _____

2. Внутренние и внешние потребители _____

3. Заинтересованные стороны _____

4. Лестница приверженности _____

5. Процесс принятия решения о покупке _____

6. Нужда и потребность _____

7. Иерархия потребностей _____

8. Факторы, влияющие на поведение потребителей _____

9. Образ жизни _____

10. Организации в роли покупателей _____

Выводы по главе 2

В этой главе мы уделили особое внимание потребителю как основному субъекту, на которого направлена маркетинговая деятельность.

Мы рассмотрели:

- какие бывают потребители, их типологию;
- какие нужды, потребности и мотивы движут потребителями;
- какие процессы происходят при принятии решений потребителями;
- какие факторы влияют на потребителей при принятии решения о покупке.

Высокая сложность сообщества потребителей и их поведения подводит нас к мысли, что обычными методами научных исследований изучать такие системы очень непросто, и для этого необходимы специальные методы, адекватные высокой сложности этих систем.

Глава 3. Системный подход

Из содержания предыдущих глав видно, что в маркетинге нам приходится оперировать с очень сложными совокупностями взаимодействующих объектов. В мире сложных систем обычная логика становится неуместной [15], и мы должны учитывать особенности построения рассуждений в таких случаях.

Применительно к маркетингу системный подход особенно плодотворен и нередко позволяет с помощью малых усилий достигать значительного улучшения ситуации, особенно в тех случаях, когда система управления обслуживанием потребителей далека от идеала.

В данной главе мы рассмотрим основные понятия и идеи системного подхода, основываясь на материалах курса ОУ – ЛИНК "Управление развитием и изменением" [16], а также книг Джозефа О'Коннора "Искусство системного мышления" [15] и Питера Сенге "Пятая дисциплина" [17].

Изучив данную главу, Вы ознакомитесь:

- с понятием системного подхода и его отличием от аналитического подхода;
- ролью обратных связей в понимании систем;
- методами представления и анализа систем с помощью схем.

3.1. Аналитический и системный подходы

Аналитический подход

Традиционное научное мышление, которое стало доминирующим примерно 300 лет назад и обеспечивало успешное развитие человечества в течение трех столетий, базируется на понятии редукции, или *анализа* (от греч. *analysis* – разложение).

Если перед нами стоит какая-либо проблема, то обычно мы вначале упрощаем ее или расчлняем на части, затем решаем эти более простые задачи и переносим решение на всю проблему. Однако такой подход применим далеко не всегда, особенно если мы имеем дело со сложными системами, включающими в себя людей.

Основой редукционистского подхода является предположение, что можно выделить элементы, слабо влияющие друг на друга либо взаимодействующие достаточно простым образом. Именно поэтому в научном анализе, как правило, рассматриваются только относительно простые модели, понятным образом зависящие от 1–5 параметров.

Путем использования хитрых методов "планирования эксперимента" и мощнейшей вычислительной техники ученым удается решать задачи с несколькими десятками существенно влияющих параметров. Однако задачи с сотнями и тысячами параметров, как правило, не подвластны решению обычными научными методами.

На порядок более сложной является противоположная анализу задача синтеза или создания новых решений, конструкций на базе имеющихся знаний о явлении. Именно поэтому практика конструирования обычно идет по пути создания изделий из типовых, модульных (слабо взаимодействующих) элементов и блоков. При этом оптимизация решения достигается методом перебора и сравнения всех возможных вариантов. В отличие от них высокоэффективные конструкторские решения уровня изобретений являются продуктом творчества и очень высоко ценятся.

Именно неудачи при разработке в XX в. сверхсложных технических систем, типа компьютерных и авиационных, стали одной из основных причин того, что стала понятной ограниченность аналитического подхода. Многократно более сложными являются системы, включающие в себя людей, в частности и маркетинговые.

Парадоксы сложных систем

В конце 1960-х гг. в Штутгарте градостроители попытались сделать более свободным движение транспорта в центре города, добавив еще одну магистраль. Однако с ее появлением положение только ухудшилось, причем настолько, что дорогу пришлось закрыть, что привело к некоторому улучшению ситуации.

Выяснилось, что проблема коренилась не в дорогах, а в перекрестках и развязках, т. е. во взаимосвязях между дорогами – там, где и возникают заторы. Добавление новой дороги привело к росту числа перекрестков и появлению новых мест заторов [15].

Ловушка Эшера

В маркетинге для демонстрации сложности реальных систем используется понятие "ловушка Эшера". Рассмотрите литографию известного голландского художника М. Эшера (рис. 3.1). Если сосредоточить свой взгляд на каждой отдельной фигуре и ее окружении, то картина выглядит вполне естественной. Неестественность изображения станет заметной, когда Вы охватите взором всю картину. Отдельные фрагменты не соединяются в единое целое, все оказывается неустойчивым и не совпадающим одно с другим.

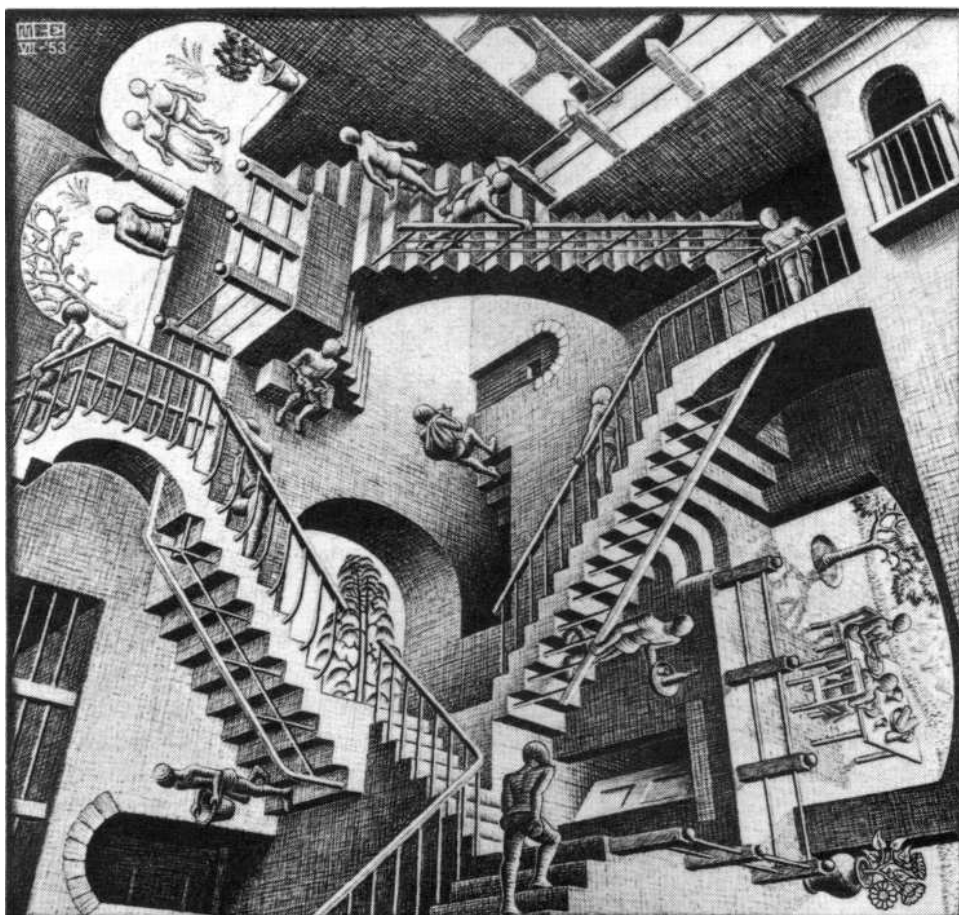


Рис. 3.1. Относительность. М. Эшер, 1953

Более того, все процессы в маркетинге развиваются во времени. Едва Вы достигли успеха в понимании потребителя, как ситуация уже кардинально изменилась, и нужно, как в "Зазеркалье", все время двигаться, чтобы оставаться на месте.

Творческий подход

С изложенным выше связаны и недостатки точных маркетинговых рекомендаций, что и в каком случае следует делать, которые можно встретить в некоторых учебниках. Они разработаны применительно к конкретному набору условий, и стоит измениться даже одному существенному параметру, как следование этим рекомендациям может привести к просчетам.

Такая сложная система, как маркетинг, не может быть сведена только к набору четких алгоритмов, повторяя которые можно добиться успеха. Это тем более существенно, что маркетинг, в отличие от многих других видов деятельности, ориентирован на будущее, на создание нового, достижение конкурентных преимуществ. Поэтому повторение того, что уже было сделано, само по себе несет в себе определенную опасность.

Для понимания поведения сложных систем требуется применение не только логических рассуждений, базирующихся на памяти (репродуктивных), но и творческого мышления, связанного с умением самостоятельно находить новые связи, законы поведения и перспективы развития.

Системный подход

Некий дух академической торжественности витает над теорией систем, как будто системы – неприкасаемая вотчина профессиональных математиков и инженеров. На самом деле системное мышление – нечто достаточно простое, почти заурядное и чрезвычайно практическое.

Привычное мышление оказывается при изучении систем неэффективным, поскольку оно направлено на поиски простых цепочек причинно-временных связей, протянутых во времени, а не на выявление всей конкретной сложности сочетания тесно взаимосвязанных факторов.

Кратко, под понятием "системный подход" подразумевается весь комплекс идей, связанных с обдумыванием целостной картины исследуемого процесса, с учетом возможных изменений. Этот подход предполагает применение для решения проблем системных понятий и методологий.

Сущность системного подхода заключается в том [17], чтобы изменить метод мышления и видеть:

- взаимозависимости, а не линейные цепочки причинно-следственных связей;
- процессы изменений, а не статичные состояния.

Что такое система?

В качестве первого из системных понятий приведем определение системы, которое соответствует тому, которое дано в курсе ОУ – ЛИНК "Управление развитием и изменением".

- Системой является совокупность компонентов, объединенных упорядоченным образом.
- Компоненты находятся под влиянием объединяющей их системы, а поведение самой системы изменяется при исключении любого из ее компонентов.
- Система осуществляет некоторую деятельность (функции).
- Система определена с позиции заинтересованного субъекта.

Как видите, ничего особенного в этом определении нет, кроме последнего пункта, который по существу означает, что наше видение системы субъективно, т. е. зависит от целей лица, которое ее определяет.

Для того чтобы проиллюстрировать, что это именно так, обратим еще раз внимание на рис. 1.5 (см. с. 13). Автор мог изобразить эту схему по-другому, например, упростить ее, убрав надписи над стрелками. Но он хотел дать более сложную, целостную картину.

Проявление позиций и устремлений авторов происходит практически всегда, и этого бесполезно избегать. Фактически изображения систем появляются только в сознании человека. Однако мы должны отдавать себе отчет, с чьей точки зрения мы рассматриваем систему.

Примерами систем могут служить живой организм, организация, система планирования в подразделении, персональный компьютер, система центрального отопления, телефонная сеть, система нашего мировоззрения и т. д. Ясно, что эти системы существенно различаются по уровню сложности.

Системы, которые состоят из совершенно различных элементов, ведут себя в соответствии с некоторыми едиными принципами и закономерностями. Поэтому можно прогнозировать поведение систем, даже не зная, из каких конкретно элементов они состоят.

Следует отличать систему от неупорядоченной совокупности элементов (табл. 3.1), которую условно называют "кучей" [15].

Таблица 3.1

Система	"Куча"
Составляющие связаны друг с другом и действуют, как единое целое	Случайный набор компонентов
Изменяется, если удалить или добавить новые компоненты	При добавлении или удалении составляющих основные свойства не изменяются
Если разделить систему пополам, мы получим разрушенную систему, а не две маленькие	Разделите "кучу" пополам – и Вы получите две "кучи" меньших размеров
Поведение системы определяется ее структурой, в целом. Измените структуру – и поведение тоже изменится	Поведение "кучи" если вообще чем-либо определяется, то лишь размерами и числом составляющих

Важной характеристикой систем является то, что они обладают особыми системными свойствами, которые невозможно обнаружить в их элементах.

Простые и сложные системы

Существует много определений понятия "сложность". Чаще всего они связываются с числом элементов рассматриваемой ситуации или доступностью ее для понимания, например, если не удастся с помощью одной модели выразить полное понимание явления, некоторые его грани ускользают от исследователя.

Существуют два основных типа сложности систем:

- *детальная* – связана с числом и разнообразием элементов;
- *динамическая* – зависит от разнообразия взаимодействия элементов.

Для иллюстрации влияния разнообразия взаимосвязей рассмотрим пример взаимодействия всего трех различных элементов. Если возможен только один вариант связей между элементами, то система может принимать одно состояние. Если же между элементами может быть два различных варианта связей, то система может находиться уже в восьми различных состояниях (рис. 3.2).

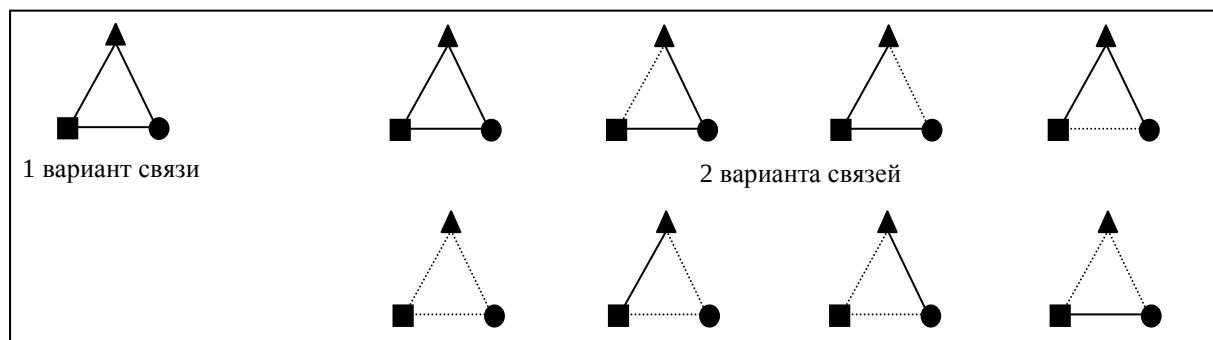


Рис. 3.2. Разнообразие состояний системы с несколькими вариантами связей между элементами

Если система состоит из пяти элементов, то число однородных связей между элементами составляет $n(n-1) = 20$. При двух вариантах связей число состояний системы выражается уже необъятной цифрой $2^{20} \approx 1$ млн. Совершенно невообразимым становится число состояний реальных систем, разнообразие связей между элементами которых значительно больше, чем в приведенном примере.

Примером системы с детально сложным строением может служить замок, сложенный из сотен тысяч кирпичных блоков. К динамически сложным системам относятся шахматные позиции. Число фигур на доске относительно невелико, но вариантов взаимодействия двух фигур может быть очень много, поскольку их взаимное влияние зависит от расположения других фигур. Это делает шахматные позиции чрезвычайно сложными системами.

Восприятие сложных систем

В гл. 1 мы уже рассматривали такой подход к пониманию сложных систем, как "Взгляд с вертолета", а в данной главе – ловушку Эшера. Мы отметили, что система определена, т. е. воспринимается только с позиции конкретного субъекта, причем сложные системы не удастся понять с помощью одной модели.

Многие особенности восприятия и понимания систем связаны с ограниченностью человеческого мышления – мы мыслим с помощью того набора понятий, который у нас имеется и, как правило, представляем образы явлений линейными, например в виде текста или плоской схемы. Наши средства отображения знаний плохо приспособлены для обозначения важности отдельных объектов или взаимосвязей, и приходится выделять наиболее важные концепции, фокусируя определенную "точку зрения" на рассматриваемое явление (см., например, рис. 1.4 – 1.8).

В результате некоторые явления, в представлении различных теорий, моделей, источников информации, выглядят по-разному, как бы противоречиво. Как к этому относиться? Примерно так же, как к разному положению одного и того же объекта при стереоскопическом видении. Именно несколько различное видение в разных теориях позволяет понять многомерную, сложную картину реальной системы, которая складывается у нас в сознании. Задача в том, чтобы свести эти картины в одну, а не видеть несколько различных изображений одного явления.

3.2. Системные понятия

Рассмотрим теперь основные понятия, которые позволят нам описывать и анализировать обсуждаемые выше системы.

Компоненты, элементы и подсистемы

Как следует из определения, система состоит из компонентов. Компоненты бывают двух типов: элементы и подсистемы. *Элементами* называются компоненты, которые в рамках рассматриваемой задачи нецелесообразно разбивать на более мелкие компоненты. Элементы являются минимальными единицами, относительно самостоятельно выполняющими определенные функции в рамках системы. В отличие от них подсистемы также являются системами, состоящими из еще более элементарных систем.

Связи

Понятие "связи" несет одну из основных смысловых нагрузок в системном подходе. В общем случае между двумя компонентами существует связь, если по наличию некоторых свойств у одного из них можно судить о свойствах другого. Выявление связей позволяет познавать объекты не непосредственно, а косвенно, через другие объекты. Существует большое число различных видов связей: взаимодействия, порождения (генетические), преобразования, строения (структуры), функционирования, развития, управления. Важную роль играют такие частные виды связей, как обратная, синергетическая и циклическая.

Границы

Вокруг систем, подсистем и компонентов проводится явная или неявная граница, которая помогает понять, что входит, в какую подсистему. Так, если Вы попытаетесь изобразить систему маркетинговых процессов компании, то Вы можете представить ее в виде, приведенном на рис. 3.3.

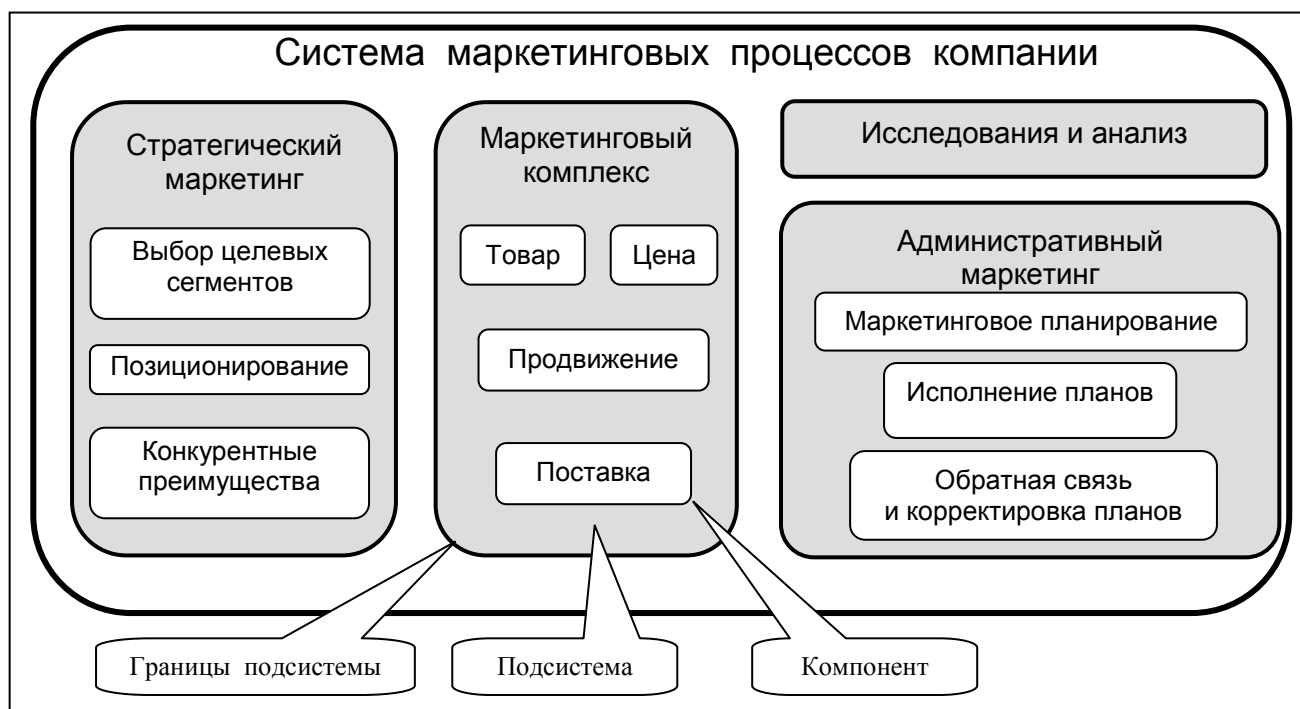


Рис. 3.3. Системная карта маркетинговых процессов компании

Маркетинговая служба не входит в данную систему. Однако если мы захотим изобразить более полную систему маркетинга компании, то мы должны будем ввести в нее еще и персонал, который выполняет представленные на рис. 3.3 функции, а также службу сбыта.

Название системы

Граница и то, что входит в состав системы, тесно связаны с ее названием. Корректно выбранное название системы, как правило, отражает очень многое из того, что делает и производит система. Так, составляя системную карту (см. рис. 3.3), вместо названий типа "товар", "цена" желательно дать указание на них как на *системы*, выполняющие определенные функции, например:

- Товар – система создания новых товаров.
- Цена – система установления цен, скидок и прибыли.

Следует отметить, что в маркетинге названия носят очень важный, почти мистический смысл. Однажды присвоенное название начинает жить своей жизнью и влиять на восприятие других людей. Особенно важно это учитывать, если названия начинают тиражироваться в тысячах экземпляров или используются некоторой самоуправляемой системой без нашего контроля.

Очень ответственно относитесь к выбору названий, но, если название выбрано, не меняйте его без особой необходимости – это также вводит людей в заблуждение. Контролируйте степень ответственности различных служб за присвоение правильных названий.

Приведем пример, демонстрирующий важность серьезного отношения к выбору названий из китайского трактата, V в. до н. э. "Лунь Юй".

"Цзы-Лу спросил Конфуция: "Вэйский правитель намеревается привлечь Вас к управлению государством. Что Вы сделаете прежде всего?"

Учитель ответил: "Необходимо начать с ИСПРАВЛЕНИЯ ИМЕН".

Цзы-Лу спросил: "Вы начинаете издаেকে. Зачем нужно исправлять имена?"

Учитель сказал: "Как ты не образован, Ю! Благородный муж проявляет осторожность по отношению к тому, чего не знает. Если имена неправильны, то слова не имеют под собой оснований. Если слова не имеют под собой оснований, то дела не могут осуществляться".

ЗАДАНИЕ 3.1

Вспомните какой-либо случай неправильного наименования товаров или других объектов _____

Оцените, сколько человек, в результате, были введены в заблуждение или неправильно поняли сообщение. Если можно, оцените экономический ущерб.

Надсистема

Следует отметить, что любая из определенных нами систем располагается внутри еще более широкой системы (надсистемы), одним из элементов которой она является. Все, что находится вне выбранной системы, включая все надсистемы, мы будем называть *внешней средой*.

Из п. 2, 3 (см. с. 37) определения системы (компоненты находятся под влиянием объединяющей их системы; система осуществляет некоторую деятельность) следует, что любая система функционирует в составе и под влиянием некоторой надсистемы. Таким образом, понять сущность любой системы можно, только выяснив, что она делает в составе надсистемы.

Если Вы получили задание максимально полно описать, что представляет собой Ваша компания, то Вы можете сколько угодно описывать структуру, состав и функции ее подразделений. Но реально сущность организации Вы объясните, только объяснив, на каком рынке она работает и в составе какой отрасли находится, т. е. описав надсистему. На рис. 3.4 это продемонстрировано на примере авиатранспортной компании.

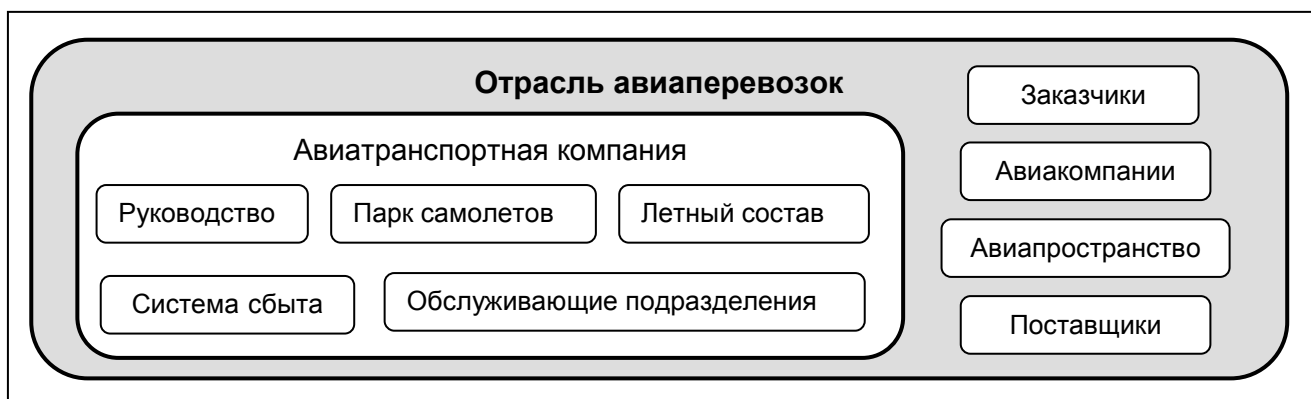


Рис. 3.4. Системная карта компании

3.3. Роль обратных связей в системном подходе

Концепция обратной связи вводит нас в понимание системного мышления, показывая, как разные действия могут усиливать или уравновешивать друг друга. Она учит распознавать типы структур, способных самовоспроизводиться.

Обратные связи

В основе системного подхода лежит способность мыслить не линейно, а циклически, выявляя взаимосвязи элементов. Важным способом влияния компонентов системы друг на друга является такой, при котором воздействие, передаваясь от элемента к элементу, снова возвращается к исходному, но уже в измененном виде. Такой цикл называется *циклом обратной связи* (рис. 3.5).

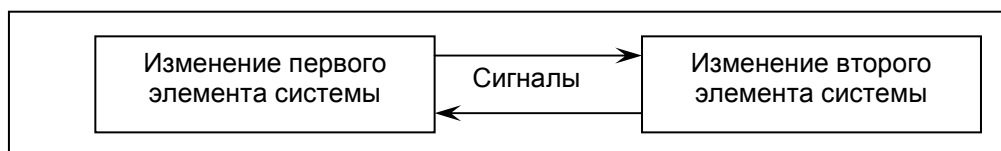


Рис. 3.5. Замкнутый цикл обратной связи

Более сложным примером цикла с обратной связью может быть система рыночного ценообразования для товара с эластичным спросом (рис. 3.6).

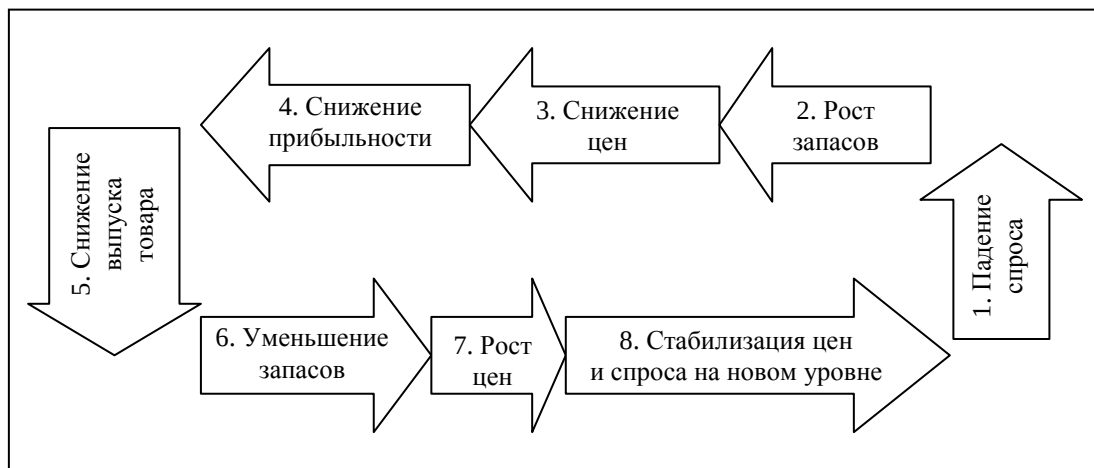


Рис. 3.6. Цикл обратной связи рыночного ценообразования

Обратная связь играет настолько важную роль в нашей жизни, что когда мы не получаем ее непосредственно, то создаем сами. Так, посылая важное письмо по электронной почте, Вы, вероятно, напишете примечание: "Прошу сообщить о получении". Если Вы не получите обратное сообщение, то через некоторое время позвоните адресату или примете другие меры для получения ответа.

Если обратные связи отсутствуют, то фактически отсутствует и сама система, так как в этом случае сложно говорить о том, что "компоненты находятся под влиянием объединяющей их системы".

Положительная и отрицательная обратные связи

Существуют два основных вида обратных связей:

- усиливающая (положительная);
- уравнивающая (отрицательная).

Слова "положительная" и "отрицательная" могут ввести в заблуждение аналогией с похвалой или некоторым злом. В данном случае эти слова не имеют эмоционального оттенка.

Просто положительная обратная связь подталкивает систему в том же направлении, в котором уже происходит изменение состояния системы, а отрицательная – приводит к уменьшению первоначального изменения.

Примером системы с *положительной обратной связью* может служить снежный ком, который скатывается с горы, постоянно увеличиваясь. Здесь важным фактором является некоторое приращение (вознаграждение), которое получает система по мере своего функционирования. В данном примере в ответ на каждый метр передвижения по склону на комок налипает дополнительно определенная порция снега, что и приводит к росту размеров комка.

В системах с *положительной обратной связью* нередко процесс роста становится *экспоненциальным* (степенным) – за каждый цикл параметр, характеризующий состояние системы, увеличивается в несколько раз. В этом случае процесс принимает взрывной характер. Экспоненциальным является процесс деления нейтронов при взрыве ядерной бомбы (до тех пор, пока не разделится большая часть ядер). Экспоненциально растет пока население земного шара.

Население России также изменяется в соответствии с экспоненциальным законом, но с коэффициентом размножения 0,5, т. е. каждые двое взрослых имеют одного ребенка.



Рис. 3.7. Экспоненциальные зависимости изменения

Экспоненциальные зависимости (рис. 3.7) демонстрируют, как изменяется в течение четырех поколений $P_0 - P_4$ численность воспроизводящей части двух популяций, в одной из которых в семье три ребенка ($A=1,5$), а в другой один ($A=0,5$).

Здесь поколение – примерно 25 лет.

Как видим, процессы с положительными обратными связями нередко становятся очень опасными.

Другим примером усиливающей обратной связи, не приводящей к катастрофическим результатам, является накопление знаний. Чем больше Вы знаете, тем большую пользу принесете на работе. Если в ответ на повышение производительности Вы получите увеличение оплаты, то это будет стимулом для Вас повышать дальше свою квалификацию. Однако ограниченность Ваших возможностей будет играть стабилизирующую функцию, и никаких катастроф, скорее всего, не произойдет.

Ничто не растет вечно. В конце концов, возникает механизм *обратной отрицательной*, или *уравновешивающей*, связи. Такая связь противостоит изменению. В противном случае воздействие усиливающей обратной связи может привести к разрушению системы.

В примере с ростом населения Земли уравновешивающей обратной связью является голод. Уменьшение населения России может быть компенсировано за счет роста этносов с многодетными семьями или осознания обществом жизненной важности увеличения рождаемости. Пример более сложной обратной связи, приводящей к стабилизации уровня производства и цен в зависимости от спроса, приведен на рис. 3.6.

Запаздывающая обратная связь

Любая обратная связь действует не мгновенно, и очень важно, какой период проходит от возникновения начального изменения до воздействия уравновешивающей обратной связи. Запаздывание может привести к тому, что уравновешивающий эффект не возникнет или даже превратится в свою противоположность.

Так, если спрос на некоторый продукт является периодическим, в примере, приведенном на рис. 3.6, может произойти то, что к моменту стабилизации цен и спроса на более низком уровне спрос уже возрастет и придется снова увеличивать производство и цены.

Чем выше динамическая сложность системы, тем больше времени понадобится обратной связи на то, чтобы пройти все необходимые звенья. Некоторые звенья будут пройдены почти мгновенно, но достаточно одного звена, в котором произойдет торможение, чтобы замедлить реакцию всей системы.

Скорость реакции всей системы определяется тем звеном, которое реагирует (или пропускает сигнал) медленнее всего. Время, которое требуется для прохождения обратной связью полного цикла, называется *памятью системы*. В течение этого промежутка времени между причиной и следствием, как правило, невозможно понять, что происходит с системой.

По оценкам фирмы *Shell*, средняя продолжительность жизни крупнейших промышленных корпораций почти вдвое меньше, чем человека, и составляет около 40 лет [17]. В большинстве случаев задолго до полного краха бывает немало свидетельств того, что положение компании угрожающее, однако организация, в целом, не в состоянии осознать наличие угрозы.

Когда возникает задержка во времени между причиной и следствием, то Вы можете предположить, что никакого следствия и нет. Затем, когда Вы его уже не ожидаете, может возникнуть то самое следствие.

Возможно, Вы пытались регулировать температуру воды в системе с нагревателем, расположенным в соседней комнате (задержка). Вы открыли кран с горячей водой, но из труб пока стекает холодная вода. Вы открываете горячую воду "на полную" и через минуту попадаете под струю кипятка. Начинаете закрывать горячую и открывать холодную воду и через некоторое время попадаете под холодный душ. Такие колеба-

ния могут происходить довольно долго, пока Вы не выберете нужное положение кранов.

Аналогичные колебания происходят и в бизнесе, например, кризисы перепроизводства в рыночной экономике происходят периодически, и только неимоверными усилиями экономистов всего мира их удастся немного обуздать.

Кризисы

Если скорость изменения воздействия внешней среды на систему больше, чем скорость адаптации системы к этому воздействию, то такие воздействия могут привести к кризису системы. (Кризис – тяжелое положение, резкий перелом в чем-либо.)

Так, *кризис личности*, как правило, связан с тем, что внешняя среда изменяется, а в сознании человека сохраняется устаревшая (запаздывание) картина реального мира. В этом случае действия человека наталкиваются на "сопротивление" реальности, что и приводит к кризисному состоянию.

В примере с регулированием температуры воды дело могло дойти до резкого нарастания агрессивности человека, манипулирующего кранами. И чем более он будет энергичен, тем больше времени займет регулировка. Для выхода из кризиса человек должен построить в своем сознании более точную картину реальности, соответствующую конкретному промежутку времени.

Если во внешнем окружении *организации* происходят резкие изменения, а скорость реакции системы управления организацией мала, то такая организация с большой вероятностью попадает в кризисное состояние.

Так, если время, необходимое Вам для закупки дефицитного сырья, больше, чем время работы "на складских запасах", то в условиях изменения потока заказов Вы будете периодически попадать в ситуацию незапланированной остановки производства. Это, естественно, вызовет конфликты с заказчиками и целую цепочку других неприятностей.

Уроки системного мышления дают нам в этом случае верное направление деятельности. Вместо того чтобы увеличивать складские запасы, нужно принять меры по уменьшению времени закупки сырья.

Чем более мобильна организация, тем легче она переносит дестабилизирующие внешние воздействия. В качестве меры по ускорению реагирования организация может разработать специальный антикризисный план, который быстро приводится в действие в условиях неблагоприятного внешнего воздействия и компенсирует его. Время выступает здесь как один из важнейших ресурсов организации, которым можно управлять, например, распараллеливая некоторые виды деятельности.

Медленные процессы

Парадоксально, но наибольшую угрозу для выживания корпораций и всего человечества представляют очень медленные процессы. Так, во всем мире широкое распространение в качестве электроизолирующего материала нашли поливинилхлориды. Они очень медленно растворяются в воде и почти не разлагаются. Попадая в живые организмы, они накапливаются и концентрируются по мере продвижения по цепи питания, достигая максимума в молоке женщин и воздействуя на иммунную и репродуктивную системы. Оставшиеся поливинилхлориды будут воздействовать на человечество еще сотни лет [15].

Системные исследования крахов корпораций показали, что они очень плохо приспособлены к борьбе с медленно нарастающими угрозами. Это очень похоже на эксперимент с вареной лягушкой. Если бросить лягушку в горячую воду, то она моментально попытается выбраться. Если же бросить ее в котелок с медленно нагревающейся водой, то она не предпримет ничего для своего спасения.

Эти примеры еще раз демонстрируют, что наша логика хорошо приспособлена только к мышлению на привычных для человека промежутках времени. Именно поэтому так важно отслеживать динамику процессов на большом протяжении.

Упреждающая обратная связь

Имеется интересная разновидность обратной связи – *упреждающая*. Этот эффект связан со способностью человека прогнозировать будущее и возникает в тех случаях, когда ожидаемое событие уже вызывает в настоящем действие, которое в противном случае не имело бы места.

Наши ожидания и тревоги способствуют формированию именно того будущего, которое мы себе представляем. Примером такого развития событий является паника в ожидании повышения цен. Стремясь уменьшить потери от предстоящего роста цен, жители начинают запасать товары. В результате возникает их дефицит, делающий необходимым повышение цен, причем в значительно больших размерах, чем следовало бы.

Аналогичный случай с бессонницей. Ваше опасение не выспаться приводит к тому, что Вы начинаете стараться уснуть всеми известными методами. И чем больше Вы стараетесь – тем хуже получается. Как выяснили психологи, человек, пролежавший спокойно всю ночь без сна, встает достаточно хорошо отдохнувшим. Таким образом, отрицательное влияние бессонницы заключается в самом волнении. Достаточно просто знать, что Вы в любом случае встанете отдохнувшим, чтобы бессонница практически исчезла.

я

ЗАДАНИЕ 3.2

Вспомните пример упреждающей обратной связи из своего опыта.

Насколько часто в Вашей практике встречаются такие эффекты?

Принцип А. Паретто

Как установил итальянский профессор политэкономии, один из основоположников статистики Альфред Паретто, 20% причин определяют 80% эффектов в системе. И наоборот, остальные 80% причин определяют 20% эффектов. Принцип 20/80 используется в менеджменте и маркетинге и акцентирует наше внимание на том основном, что определяет поведение системы.

Действие этого принципа связано с тем, что сложные системы содержат в себе огромное число связей и, как правило, удивительно устойчивы по отношению к различным воздействиям. Система действует, как прочная упругая сеть: если сместить какой-либо ее элемент, она будет оставаться в новом положении лишь до тех пор, пока к нему прикладывается усилие. Как только Вы отпустите элемент, он тут же вернется к прежнему состоянию.

Но если найти подходящую комбинацию воздействий, то система может внезапно перейти в качественно другое состояние. Этот эффект известен под названием принципа рычага.

В контексте маркетинга, принцип А. Паретто обычно трактуют следующим образом: "80% заказов Вы получаете примерно от 20% покупателей". Отсюда следует, что Ваши покупатели и поставщики имеют различную степень важности для Вас, и необходимо предпринять меры для того, чтобы запросы этих 20% покупателей удовлетворялись с особым вниманием. Это не означает, что заказчиков меньшего объема продукции можно игнорировать, но нужно признать, что Ваши ресурсы

имеют ограничения, и их следует концентрировать в соответствии с системой приоритетов.

Воздействие на системы

Вы можете малыми усилиями получить значительные изменения только если знаете, куда приложить эти усилия. Наоборот, если Вы не понимаете, как действует система, Вы можете упираться изо всех сил и не достигать никакого эффекта – скорее всего, существуют контуры обратной связи, которые компенсируют Ваши усилия. Подумайте, каким образом ослабить это противодействие.

Один из путей изменения системы состоит в поиске ее самого слабейшего звена. То место, в котором система может сломаться, если ее подвергнуть действию большой нагрузки, можно использовать в качестве точки приложения рычага, чтобы сделать систему более эффективной и быстро реагирующей [15].

Так, скорость путешествия определяется самой медленной его фазой. Если все путешествие занимает 1 ч, но 15 мин Вы простояли в пробке, то, найдя объезд, Вы сможете очень существенно повысить среднюю скорость всего путешествия.

В Ваших маркетинговых планах наибольший эффект будут давать самые простые мероприятия, например по улучшению обслуживания клиентов, а огромные капиталовложения в продвижение могут не принести желаемого эффекта. Именно поэтому нужно тщательно просматривать все ключевые точки структуры Вашей деятельности, определяя наиболее уязвимое место. Беспрерывные улучшения будут давать результат, только если, направляя свои усилия на самое слабейшее звено, Вы будете все время помнить о системе как целом.

Еще одно важное следствие из принципа "слабейшего звена" заключается в том, что система не может работать так же хорошо, как самое сильное ее звено [15]. Будьте осторожны, собирая в одной системе слишком много самого лучшего. Избыток может быть вреден сам по себе. Не пытайтесь также делать одну из частей системы очень быстродействующей и эффективной; система в целом может стать менее эффективной.

Так, установив в своей квартире очень крепкие металлические двери и решетки на окна, Вы с удивлением можете обнаружить, что стали объектом пристального интереса любителей чужого имущества.

Когда Вы делаете какую-то часть системы сверхэффективной, Вы делаете ее такой только для конкретного времени и контекста. Но времена меняются, и то, что хорошо приспособлено к одним условиям, начинает быть слабо приспособленным к новому окружению.

На протяжении длительного времени лучше действуют те, кто хорошо приспосабливаются, а не те, кто хорошо приспособлен.

Усиление преимущества

Если следовать предыдущим рекомендациям, то мы, как кажется, должны уделять основное внимание слабым звеньям системы.

Однако известно, что в плане конкуренции значительно более важно, оказывается, обращать основное внимание не на слабые звенья, а на усиление сильных сторон и реализацию преимуществ. *Отсутствие недостатков не дает нам выгод, если нет достоинств.* В условиях рыночной экономики компания, выпустившая уникальный товар, добивается на рынке быстрого успеха. Необходимость постоянно следить за уникальностью своего предложения является одной из основных задач организации, ориентированной на маркетинг.

В чем же здесь дело? Обратим внимание на то, какую систему мы рассматриваем. Если изолированную организацию или другую систему, то это одно дело, а если группу конкурирующих систем, то ситуация совсем другая. Во втором случае слабым звеном является как раз та из систем, которая не имеет сильных конкурентных преимуществ.

Таким образом, надо помнить, что для нахождения слабейшего звена следует исходить из принципов функционирования именно той системы, которая является определяющей (в приведенном случае – надсистемы конкурентного окружения).

В системах, действующих на конкурентных принципах, вопросы конкурентоспособности всегда являются жизненно важными, и именно на них следует обращать основное внимание.

3.4. Функционирование систем

В подразд. 3.2 мы построили две системные карты (см. рис. 3.3, 3.4), в которых отображена структура соответствующих систем. Однако наибольший интерес представляет не то, как устроена система, а что она делает, как функционирует и взаимодействует с внешней средой.

Одним из способов анализа функций систем является разбиение видов их деятельности на три основные категории:

- осуществление физических процессов, связанных с задачами систем;
- обмен информацией, идеями с помощью речи, письма, электронных символов и т. д.;
- управление их деятельностью посредством отслеживания как внутренних ситуаций, так и внешних явлений. Для систем, не являющихся автономными, цели управления в значительной мере будут определяться надсистемой.

Модель "вход-выход"

Простейшая модель системы называется моделью "входа-выхода". Она включает в себя блоки входов, выходов и процесса преобразования, который иногда называют "черным ящиком" (рис. 3.8).

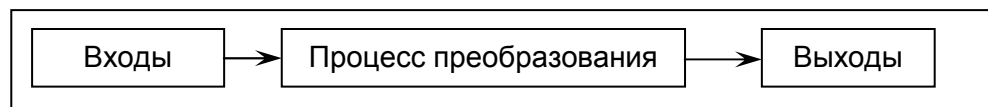


Рис. 3.8. Модель "вход-выход" для произвольной системы

Так, система обучения студента с использованием дистанционной технологии посредством данной модели может быть изображена так, как показано на рис. 3.9. Обычно в данном типе схем каждый фактор на входах и выходах пишется над отдельной стрелкой. Но при построении схем с помощью компьютера это довольно неудобно и, если не стоит задача показать источник конкретного входа или дальнейший путь выхода, то лишние стрелки можно опустить.

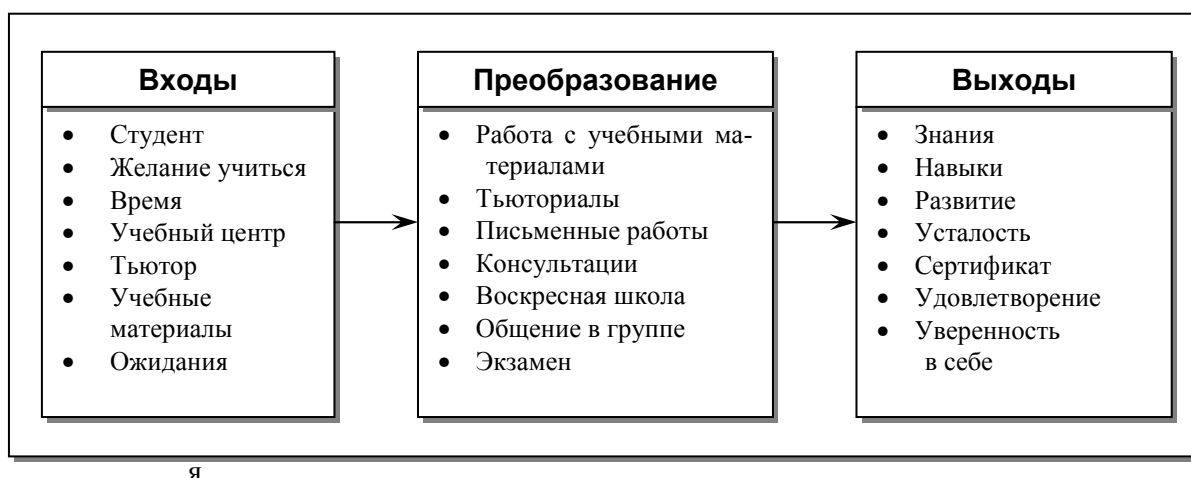


Рис. 3.9. Модель "вход-выход" для системы дистанционного обучения студента

Несмотря на простоту этой модели, она вооружает нас эффективным инструментом анализа функционирования всей системы. Например, если во входах системы (см. рис. 3.9) будет отсутствовать "желание учиться", то для получения тех же выходов нам необходимо будет радикально изменить само преобразование и ввести подсистему мотивации.

Управление

Внешние изменения влияют на функционирование системы, поэтому для компенсации этих воздействий необходимо управление системой.

Управление – это воздействие системы на собственную деятельность для достижения желаемого состояния или сохранения его. Желаемое состояние, применительно к анализу систем, называется *целью* и является одним из наиболее важных системных понятий.

Система управления – это та система, целью которой является управление одним или несколькими процессами.

Цель системы управления заключается в том, чтобы по мере возможности минимизировать отклонения выходных параметров системы от требуемой величины. Этот процесс схематично показан на рис. 3.10.

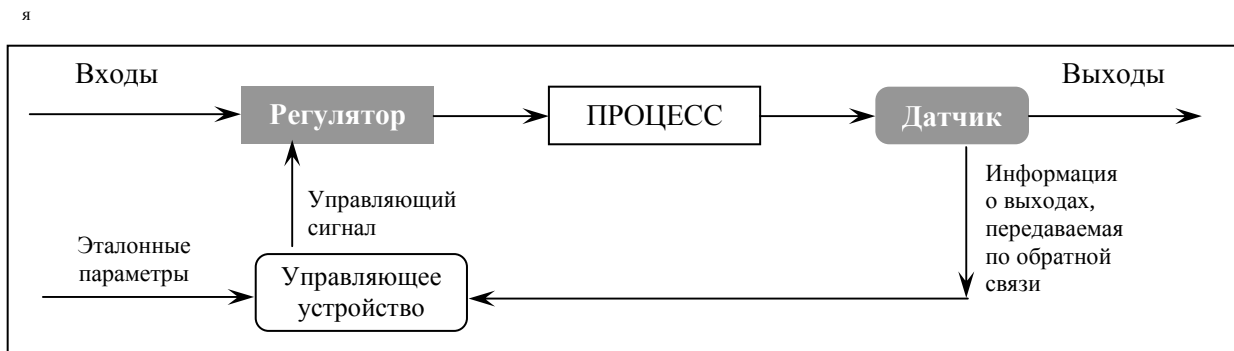


Рис. 3.10. Система управления с обратной связью

Данные о выходах измеряются датчиком и подаются в управляющее устройство (компаратор). Здесь они сравниваются со стандартными параметрами, и, в случае их различия, подается управляющий сигнал на регулятор, который изменяет входные параметры и регулирует течение процесса.

Предположим, Вы управляете процессом вывода на рынок новой модификации ключевого товара Вашей компании в условиях сложного конкурентного окружения. Объем производства ограничен и наращивается с темпом 20% в месяц. Параллельно идет сокращение выпуска предыдущей версии товара. Вы должны обеспечить требуемый рост продаж нового товара, не допуская его дефицита в сети магазинов или роста складских запасов. Ваши управляемые входы: объем рекламных акций, цены на старую и новую версии товара, мероприятия по улучшению качества изделий.

В этом случае схема системы управления будет иметь вид, представленный на рис. 3.11.

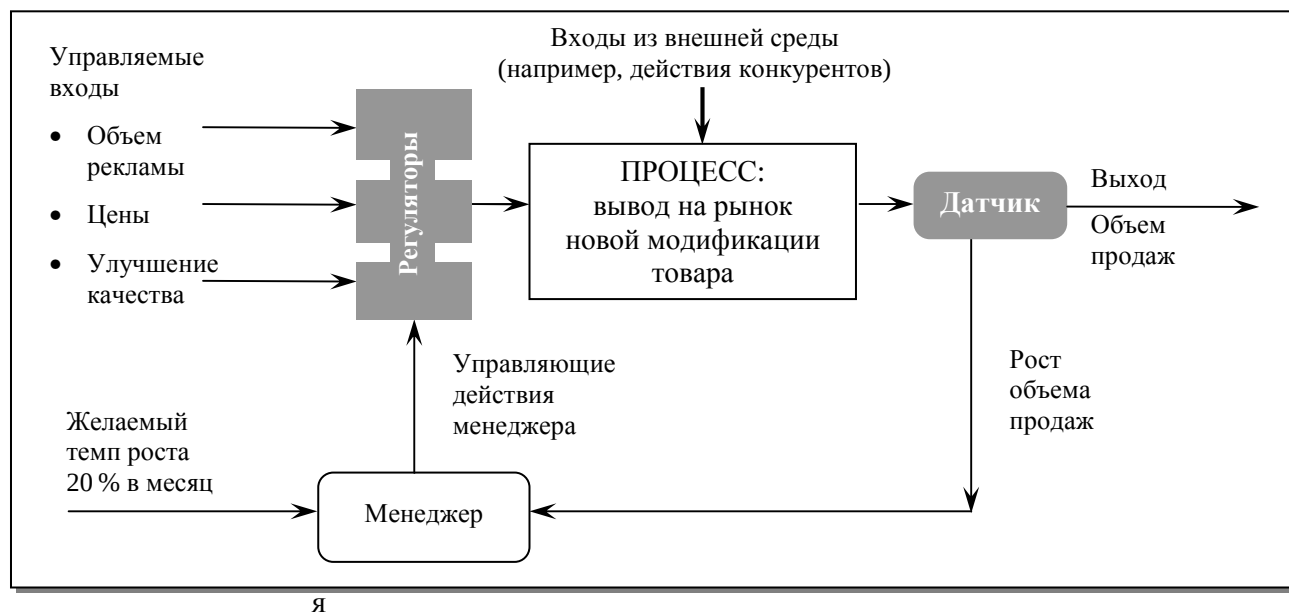


Рис. 3.11. Контур управления ростом продаж товара новой модификации темпом 20 % в месяц

Очень немногие системы управления, включающие в себя людей, имеют столь же простую структуру, тем не менее, концепция управления с отрицательной обратной связью применима в очень широком диапазоне ситуаций.

Для успешной организации управления необходимо выполнить ряд обязательных условий [16].

- Процесс, которым нужно управлять, должен быть в достаточной степени понят. Должны быть известны входные параметры, влияющие на выходные, и, как минимум, то, каким образом следует изменять входные параметры для получения желаемых изменений в параметрах на выходе.
- Должна быть обеспечена возможность регулярного получения данных о входных и выходных параметрах, иначе человеку или механизму, принимающему решение, будет трудно установить, какой параметр на входе необходимо изменить.
- Должен существовать достаточно качественный канал связи между измерительным устройством и тем, кто принимает решение. Плохая связь снижает успех управления так же, как и плохие измерения.
- Эталонные выходные параметры должны быть заданы в форме, совместимой с той, которую имеют результаты измерения выходных параметров.
- Устройство, принимающее решение, должно иметь сложность, соответствующую сложности управляемой системы.

Здесь лишь очень кратко представлены основные идеи о системах и управлении ими, которые позволяют понять особенности системного подхода. Особое внимание следует уделять контролю над выходными параметрами; тому, каким образом возмущения из внешнего окружения влияют на работу системы, а также тому, что система управления должна обеспечивать адаптацию основной системы к тем условиям, которые определяются поставленными перед нею задачами.

3.5. Использование схем для представления и анализа систем

В начале главы мы уже использовали различные типы схем для иллюстрации работы систем. Этот прием имеет значительно более универсальное применение, о чем и пойдет речь в данном подразделе.

Особенности человеческого мышления

Эффективность использования схем во многом связана с особенностями человеческого мышления и памяти. Наша память довольно плохо запоминает абстрактную информацию в виде набора слов и цифр и значительно лучше приспособлена для фиксации образов, в том числе и схем. Фактически в сознании человека в процессе обучения формируются семантические сети, очень похожие на схемы, что и делает их более легкозапоминаемыми.

Вторая особенность человеческой памяти состоит в том, что объем оперативной памяти очень мал и составляет 7 ± 2 блока информации [18].

я

ЗАДАНИЕ 3.3

Засеките и запишите время $T = \underline{\hspace{2cm}}$ ч $\underline{\hspace{2cm}}$ мин.

Соберите всю свою силу воли и перемножьте **ОБЯЗАТЕЛЬНО В УМЕ** две цифры $67 \cdot 83 = \underline{\hspace{2cm}}$ и запишите ответ.

Отметьте, сколько это потребовало у Вас времени $\underline{\hspace{2cm}}$ мин.

Проверьте, правильно ли Вы выполнили задание и запишите ответ.

Обратите внимание, что для того, чтобы решить эту задачу на бумаге или калькуляторе, Вам потребуется в десятки раз меньше времени, чем в уме. При этом Вам нужно сделать всего шесть элементарных арифметических операций и запомнить восемь промежуточных цифр.

Большинство реальных задач неизмеримо более сложны, чем в приведенном выше задании, и попытки решить их в уме сводят все решение к упрощению задачи до элементарной.

Записывая условия и промежуточные результаты задачи в виде схемы, Вы как бы визуализируете ход своих размышлений и избегаете необходимости хранить все эти данные в своей оперативной памяти.

Кроме того, Вы можете показать эти схемы своим коллегам и обсуждать их совместно. Говорят, что каждая картинка или схема заменяет тысячу слов.

Итак, ранее мы использовали следующие виды схем:

- системная карта;
- цикл обратной связи;
- модель "вход-выход";
- система управления с обратной связью.

Рекомендации по составлению схем

Рассмотрим теперь несколько общих принципов по составлению схем.

- *Ясность.* Схемы используют для того, чтобы сделать более ясной ситуацию. Поэтому они должны быть достаточно точными, но лишь в той мере, в какой это облегчает общение.

- *Простота.* Следует избегать слишком сложных, перегруженных схем, поскольку они не способствуют ясности.
- *Логичность.* Схемам должна быть присуща внутренняя логичность, взаимосогласованность. Рассматриваемые компоненты должны принадлежать к одному понятийному ряду, например тривиальные действия не должны смешиваться с фундаментальными.
- *Обозначения и подписи.* На каждой схеме должно быть приведено название, отражающее, в том числе, и тип схемы, к которому она относится. В приложении к схеме должна быть дана расшифровка всех условных обозначений. Каждый компонент или блок должен быть подписан.
- *Предположения.* Сделанные при построении предположения желательно сформулировать в пояснительном тексте. Даже если Вы делаете схему для собственного пользования, это поможет избежать внутренней нелогичности и не перегружать свою память.
- *Согласованность обозначений.* Очень важно не забывать о взаимосогласованности используемых символов и операций. Вместо гибрида двух различных схем лучше построить две различные схемы.
- *Использование компьютера.* Ни в коем случае не допускайте, чтобы при построении схем технология ограничивала творчество. Наглядная схема, построенная от руки, как правило, лучше, чем построенная на компьютере, поскольку он загоняет Вас в заранее выбранную конфигурацию. Тем не менее, не стоит полностью избегать опыта использования компьютера для построения схем, так как это позволяет расширить диапазон коммуникации с помощью схем.

Рассмотрим далее еще несколько видов схем, используемых при изучении систем.

Карта памяти

Один из наиболее широко используемых видов схем – "карта памяти". Она представляет собой последовательность надписей, отображающих логику Ваших размышлений, соединенных линиями, обозначающими взаимосвязанность понятий.

Существует несколько разновидностей карты памяти. В частности, надписи могут располагаться:

- в овалах;
- вдоль линий, соединяющих фрагменты;
- там, где заканчиваются линии, но без овалов (последнюю разновидность еще называют ветвящейся схемой).

Карты памяти используются в целях:

- отображения и облегчения процесса мышления;
- представления структуры аргументации;
- подготовки заметок относительно взаимосвязи фрагментов содержания.

я

Основная особенность карты памяти в том, что она, как правило, строится как бы "не думая", т. е. в той последовательности, в которой возникают аргументы, без обдумывания типа связи между этими утверждениями. Точно так же работает человеческий мозг, который не все время последовательно движется по одной логической линии, но может совершать скачки в сторону. Таким образом, карта памяти очень хорошо приспособлена к особенностям человеческого мышления. В связи с этим ее можно построить буквально за 5 мин. Фактически это способ сделать фотографию Вашего (или работающей над картой группы) мыслительного процесса.

Для демонстрации того, как выглядят такие схемы, на рис. 3.12 приведен пример карты памяти типа ветвящейся схемы "Почему удобно пользоваться схемами".



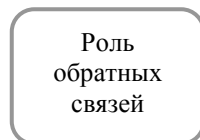
Рис. 3.12. Карта памяти: "Почему удобно пользоваться схемами"

я

я

ЗАДАНИЕ 3.4

Составьте карту памяти раздела "Роль обратных связей в системном подходе".



Системная карта

Поскольку системная карта – один из важнейших видов схем, то приведем здесь некоторые особенности их построения.

Основное назначение системных карт – помочь Вам решить, как структурировать ситуацию и передать другим информацию о той системе, которую Вы выбрали объектом внимания. В частности, они используются, чтобы:

- внести ясность в мысли на раннем этапе анализа;
- выбрать структурные элементы для более подробной схемы;
- провести опробование предварительно обозначенных границ;
- определить уровень системы, представляющей для Вас интерес;
- передать другим информацию о базовой структуре описываемой Вами системы.

я

По существу, системная карта выражает *морфологию*, т. е. состав систем, устанавливая принадлежность компонентов к конкретным подсистемам.

Несколько рекомендаций по составлению схем:

- Должно быть ясно, где проходит граница системы.
- С самого начала дайте схеме название. Возможно, затем Вы измените его.
- Стремитесь избегать перекрывающихся подсистем.
- Полезно обозначить основные элементы надсистемы, или внешней среды.
- Стремитесь, чтобы компоненты принадлежали к одному понятийному ряду.
- Проверьте, обладает ли система и ее подсистемы свойством полноты, т. е. включают ли они в себя весь понятийный ряд.
- Для обозначения систем и подсистем не желательно использовать прямоугольники. Их сложнее различать глазом, и они подразумевают четкую определенность компонентов.

Схемы функциональных потоков

Схема функциональных потоков используется для показа или анализа:

- стадий технологии или процесса;
- отношений входа-выхода в связанных между собой организациях или частях организации.

При этом в прямоугольниках указываются наименования ресурсов или устройств, осуществляющих преобразование потоков. Если в одну схему включены различные типы потоков (но немного), то полезно использовать различные типы стрелок, а в пояснении к схеме дать обозначения этих потоков.

На рис. 1.5 (см. с. 13) дан пример схемы функциональных потоков "Процесс маркетинговой деятельности", в которой потоки снабжены надписями над стрелками, обозначающими содержание потока.

Схема последовательности действий

Аналогичный со схемой функциональных потоков вид имеет схема последовательности действий. При этом подразумевается, что действие, указанное в прямоугольнике, из которого исходит стрелка, выполняется раньше, чем то, на которое направлена стрелка.

Схемы последовательности действий используются для планирования проектов или анализа последовательности действий. Даже если Шерлок Холмс не знал, что такое системный подход, он должен был бы пользоваться для раскрытия преступлений каким-либо инструментом типа схемы "последовательности действий".

Схема информационных потоков

Этот вид схемы очень похож на две предыдущие схемы, но отличается наличием встречных потоков. Используется данная разновидность в следующих целях:

- анализ или показ источников и получателей информации;
- показ пути движения информации;
- показ наличия и пути получения отклика на информацию;
- выявление недостающих информационных связей.

Пример схемы информационных потоков приведен на рис. 3.13 применительно к взаимодействию студента с учебником в интерактивном режиме.

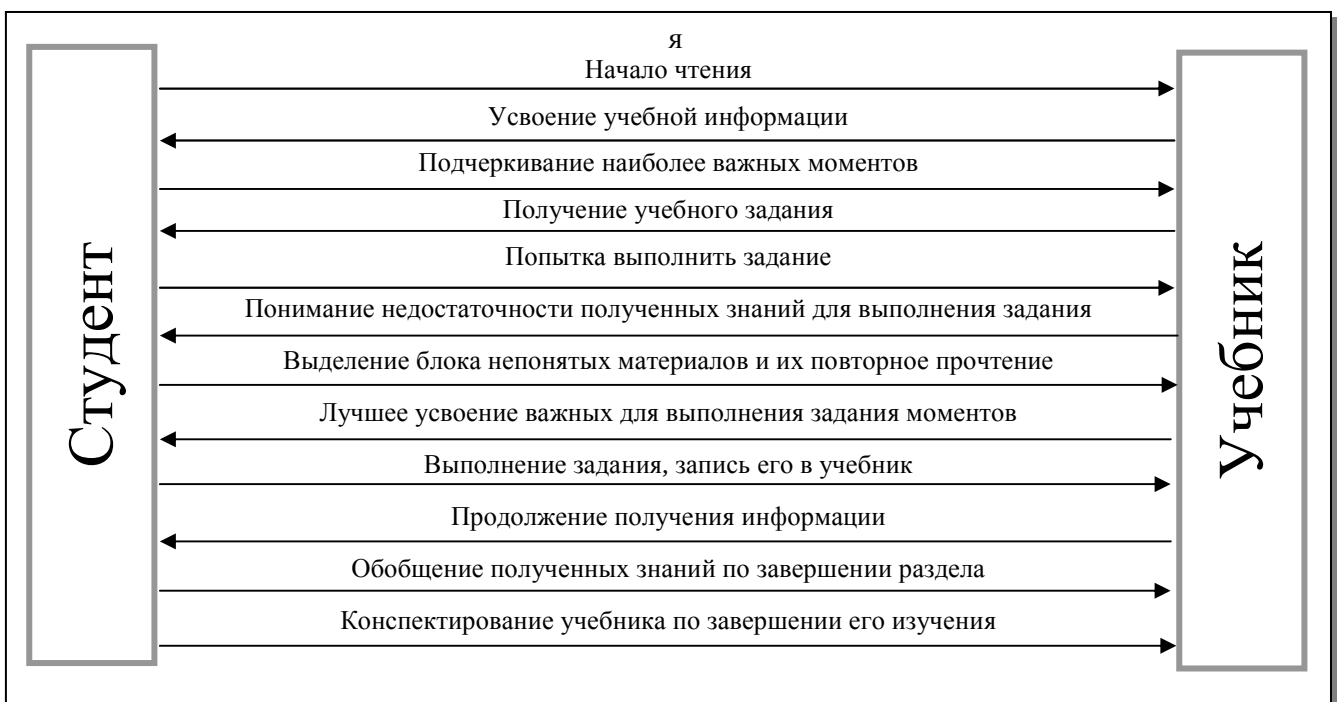


Рис. 3.13. Схема взаимодействия студента с интерактивным учебником

Важным моментом в приведенном примере является то, что потоки информации идут не только от учебника к студенту, но и обратно, что и создает эффект интерактивности. В случае невыполнения заданий, обратные связи разрываются, и студент лишается возможности оценивать эффективность своего самообучения.

Схема поля сил

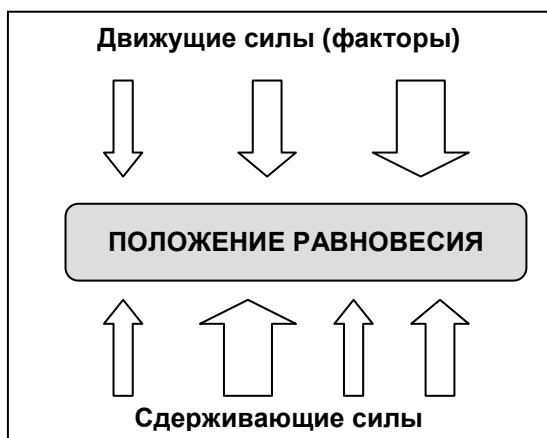


Рисунок 4. Анализ поля сил

Схема поля сил, предложенная Куртом Левиным (рис. 3.14), используется для определения движущих и сдерживающих сил при осуществлении изменений.

Здесь движущими силами (активами) могут быть конкретные лица и группы лиц в организации, законы, возможности рынка, желание, опыт и т. д.

Пассивами могут выступать: чей-то интерес, внутренняя политика, нетерпимость к изменениям.

Некоторые силы могут действовать в различных направлениях, например политическое давление, которое быстро меняется. Силы разной интенсивности обозначают стрелками разной толщины. Можно также использовать подписи над стрелками для обозначения их конкретного характера.

Другие виды схем

Существует еще значительное число различных видов схем:

- содержательные картинки;
- схема отношений;
- схема влияния;
- сетевые графики;
- причинно-следственные схемы;
- схема анализа критического пути;
- диаграмма Ганта и др.

ЗАДАНИЕ 3.5

Вспомните, что означают концепции и модели системного подхода, изученные в этой главе:

1. Ловушка Эшера _____
2. Системный подход _____
3. Определение системы _____
4. Сложные системы _____
5. Системная карта _____
6. Надсистема _____
7. Обратная связь _____
8. Принцип А. Паретто _____

9. Модель "вход-выход" _____

10. Карта памяти _____

Выводы по главе 3

я

Примеры из различных областей показывают, что поведение сложных систем значительно отличается от традиционной логики. Поэтому специалисту в области менеджмента или маркетинга необходимо развивать в себе умение системного видения явления.

В данной главе мы рассмотрели некоторые особенности поведения таких систем. Рассмотрено также влияние обратных связей на поведение систем. Наконец, мы освоили такой эффективный метод изучения систем, как построение схем.

Глава 4. Маркетинговые исследования и информация

*Время, потраченное на разведку,
не следует считать проведенным зря.
Сан Тзу, IV в. до н. э.*

Как видно из предыдущей главы, обратные связи и другая информация являются важнейшими факторами, позволяющими эффективно управлять системой. Именно поэтому процесс, в ходе которого получается соответствующая информация, является первым из основных компонентов управления маркетингом (см. рис. 1.4, 1.5). Его принято называть маркетинговым исследованием.

Если в организации не уделяется внимание проведению маркетинговых исследований, это с очевидностью говорит о том, что фирма не ориентирована на маркетинг.

Быстро развивающиеся в мире процессы информатизации, глобализации и создания сетевой экономики способствуют тому, что информация, в том числе маркетинговая, становится главным конкурентным преимуществом многих фирм.

Изучив данную главу, Вы будете:

- иметь представление о маркетинговой информационной системе;
- ориентироваться в различных видах маркетинговых исследований и данных;
- знать их назначение и/или достоинства;
- уметь заказывать проведение маркетинговых исследований;
- проводить простейшие виды исследований.

4.1. Маркетинговая информационная система

Информатизация всех видов деятельности человечества приводит к тому, что количество доступных данных растет экспоненциально. При этом маркетологам постоянно не хватает полезной информации и приходится перерабатывать огромные объемы бесполезной.

Поиск многих важных видов информации даже внутри фирмы требует значительных усилий. Нередко служащие скрывают ее, пытаясь избежать плохого впечатления об их деятельности. Неудивительно, что и конкуренты предпринимают все меры, чтобы не раскрыть важные данные о себе.

Таким образом, процесс добывания полезной информации является весьма трудоемким и сложным, поэтому организации приходится создавать специальную систему для ее сбора, обработки и использования. Общая схема маркетинговой информационной системы (МИС) [6] представлена на рис. 4.1.

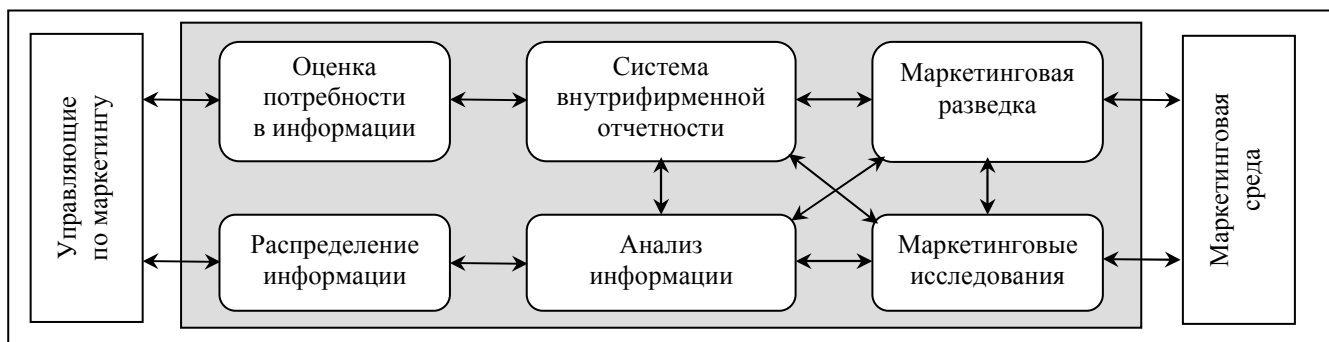


Рис. 4.1. Маркетинговая информационная система

Преобразование данных

Следует отметить существенное различие между данными (необработанные факты), информацией, знанием и пониманием. Если данные не превращаются в информацию, а последняя – в знание (рис. 4.2), которое ведет к мудрому поведению на рынке, то время и средства, затраченные на получение данных, израсходованы зря.

Говоря словами древнего мудреца, "унция знаний стоит фунт информации, а унция понимания – фунт знания" (фунт равен 13,3 унции). Под информацией мы понимаем описание, т. е. ответы на вопросы, начинающиеся словами "кто", "когда", "что", "где", "сколько". Знание передается инструкциями, т. е. ответами на вопросы, начинающиеся со слова "как". Понимание отвечает на вопрос "почему".

Для превращения данных в информацию им должен быть придан определенный смысл путем упорядочения и сравнения с другой информацией. Последующий анализ информации и сравнение ее с результатами других исследований позволяет получать знание более высокого уровня, на котором могут строиться принимаемые решения и действия фирмы.

Требования к информации

Для того чтобы лечь в основу эффективных решений, информация должна быть качественной. Это значит, что она должна удовлетворять следующим основным требованиям:

- **Доступность.** Информация должна быть доступной. Это значит, что она должна быть доступной по стоимости, поступать к тем, кому она нужна, своевременно и по удобным каналам. Также должны быть обеспечены ее хранение и удобный поиск.
- **Понятность.** Информация должна быть понятной для тех, кому ее придется использовать, т. е. ориентированной на потребителя. Представление в удобном для восприятия виде, хорошая структура, ясность изложения, ограниченное использование сложных и многозначных слов – все это способствует правильному пониманию информации.
- **Существенность (нацеленность).** Содержание информации должно соответствовать сущности решаемой задачи. Кроме того, важно разделить информацию по степени важности, отбросив малозначимую. Часто у ответственных руководителей хватает времени только на ознакомление с самой важной информацией.
- **Полнота.** Объем информации должен быть достаточным для формирования целостной картины решаемой задачи. Чем сложнее задача, тем больше информации, как правило, вовлекается в рассмотрение. Дилемма заключается в том, что нередко необходимые данные достать сложно или дорого, а принимать решение без них – опасно.

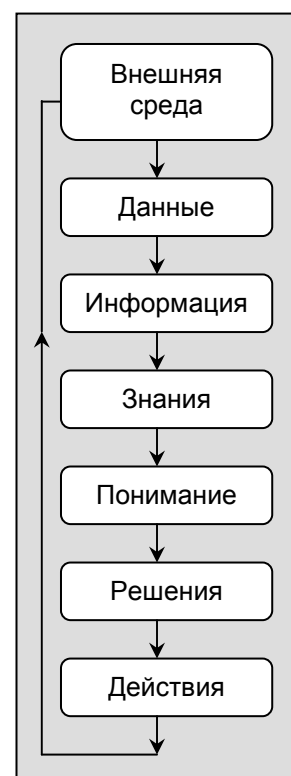


Рис. 4.2. Использование данных

- *Точность и достоверность.* Существует много различных факторов, искажающих информацию: погрешности измерения, субъективность, устаревание, недостоверность, сомнительность источника или условий получения. Для принятия правильных решений необходимо стремиться к уменьшению этих погрешностей, но это может сделать стоимость информации чрезмерно высокой. Иногда для того, чтобы убедиться в достоверности информации, ее получают из различных источников.

Маркетинговое исследование

Под словом "исследование" подразумевают процесс выработки новой информации. Маркетинговыми мы называем такие исследования, которые ориентированы на взаимодействие с потребителями, как правило, внешними.

Для того чтобы успешно проводить маркетинговые исследования, необходимо дать ответ на три вопроса:

- В каких видах и объемах маркетинговой информации нуждается Ваша организация?
- Как получить необходимую информацию?
- Как лучше управлять этой информацией, чтобы обеспечить эффективное использование ее лицами, принимающими решения?

Более детально процесс сбора и обработки маркетинговой информации в организации можно разбить на этапы, приведенные на рис. 4.3. Причем непосредственно к исследованию мы будем относить только первые четыре этапа.

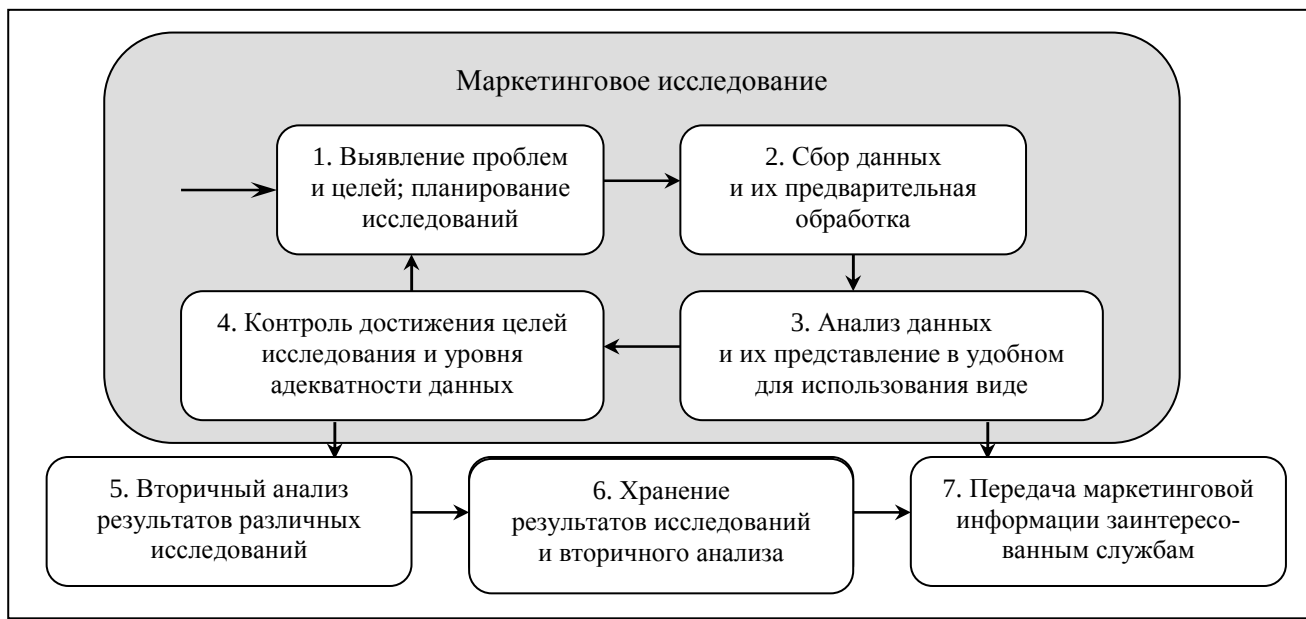


Рис. 4.3. Этапы сбора и обработки маркетинговой информации в организации

Маркетинговые исследования существенно отличаются от других видов исследований. Это связано с тремя основными факторами:

- очень высокая сложность маркетинговых систем, поскольку они включают в себя людей;
- постоянные изменения ситуации, что часто делает проблематичным повторимость "эксперимента" и долговременное использование результатов исследований;

- высокая актуальность вопроса о соотношении стоимости исследования и полученной в результате его использования выгоды.

Поэтому маркетинговые исследования далеко не всегда столь же сложны, дороги и точны, как научные. Но важность их для успешного функционирования организации в условиях рыночной экономики трудно переоценить.

4.2. Какая информация нам нужна?

Существует несколько подходов к определению того, какая информация нам нужна. Так, системный подход позволяет выделить несколько существенно различающихся по назначению видов информации:

- о Вашей организации (внутрисистемная) и ее окружении (надсистемная);
- о состоянии организации как системы и об обратных связях;
- характеризующая входы в систему, ее выходы и происходящие в ней процессы;
- оперативная информация и позволяющая анализировать долговременные процессы.

ЗАДАНИЕ 4.1

Вспомните и запишите ниже, за получение каких видов обратной связи от потребителей Вы ответственны в своей компании. Это может быть как внешний потребитель, так и внутренний. Например, Вы можете собирать информацию об уровне мотивации своего персонала.

Позволяет ли эта информация наблюдать долговременные процессы, происходящие в организации или Вашем подразделении? Если нет, то почему?

Возможно, эта информация не накапливается и не хранится достаточно долгое время, чтобы заметить изменения в реакции Ваших потребителей. Или Вы не считали необходимым сравнивать данные, полученные в разное время.

Решения, которые Вы собираетесь принять

Ответ на вопрос "Какие данные и какая информация мне нужны?" зависит главным образом от того, какую проблему Вам приходится решать, на какой стадии поиска решения Вы находитесь и какие решения необходимо принять. При этом под проблемой подразумевается некоторая противоречивая ситуация, сложный вопрос, требующий решения.

Важной предпосылкой решения проблемы является ее правильная постановка. Нередко на практике за проблему при постановке маркетингового исследования принимают видимые симптомы в сфере хозяйственной деятельности предприятия, такие, как уменьшение прибыли, увеличение товарных запасов, сокращение занимаемой доли рынка. Однако маркетинговая проблема заключается в том, что руководство предприятия не может найти объяснение сложившейся ситуации. Поэтому маркетин-

говые исследования проводятся прежде всего для того, чтобы получить недостающие данные относительно маркетинговых усилий предприятия, направленных на решение проблем хозяйственной деятельности.

Санни Крауч [19] считает, что основные маркетинговые проблемы лежат в пяти сферах (табл. 4.1).

Таблица 4.1

Область	Проблемы
Анализ рынка	К какой области рынка относятся наши товары/услуги? Должны ли мы войти в рынок? Какие сегменты рынка существуют и чем они отличаются друг от друга? Какие именно потребности, нужды, запросы могут удовлетворить мои товары/услуги?
Развитие производства новых товаров/услуг	Какие новые идеи можно было бы положить в основу создания новых товаров/услуг? Выбор наиболее обещающих идей для дальнейшего развития Выделение целевых сегментов рынка и осуществление соответствующей рекламы Расширение атрибутов товара, дизайн и описание товара Проверка плана маркетинга Проверка стратегий маркетинга Прогноз объема продаж
Выбор названия видов товара и формы упаковки	Какое название выбрать для нового товара? Какую упаковку использовать для этого товара?
Определение наилучшей цены	Какую цену назначить за новые товары/услуги? Какова действительная цена наших товаров/услуг в розничной торговле? Какова действительная цена конкурентных товаров/услуг в розничной торговле?
Решения о рекламе	На кого могла бы быть нацелена реклама? Что следовало бы отметить в рекламном сообщении? Сколько денег нам следует потратить на рекламу? Через какие средства массовой информации будет распространяться реклама? Были ли наши объявления замечены? Сработала ли реклама?

Как видно из табл. 4.1, эти области очень близки к совокупности анализа потребителей и 4P. Отличие заключается в том, что вместо поставки рассматриваются упаковка и название товара.

Кроме решения реальных проблем, целью исследования может быть мониторинг маркетинговой среды. Но и в этом случае фирма формирует перечень потенциальных проблем, за которыми необходимо следить.

Многие проблемы фирмы могут быть связаны с неэффективным взаимодействием внутри нее, которое выливается в плохое обслуживание клиентов. Поэтому Ф. Котлер рекомендует создать модель тех сил в макросреде и рабочей среде компании, которые напрямую отвечают за сбыт, цены и прибыль, задав ключевым менеджерам вопрос, какие решения они обычно принимают и что требуется для того, чтобы эти решения были оптимальны.

4.3. Источники данных

Согласно Ф. Котлеру [7] существуют три основных источника данных, отличающихся по величине расходов на их получение в порядке роста: наблюдения, вторичные и первичные данные (табл. 4.2).

Таблица 4.2

Вид данных	Источник данных	Особенности получения данных	Рост стоимости исследования 
Данные наблюдений	Наблюдение	Эмпирический, научно не организованный вид сбора данных с минимальным вмешательством в исследуемый процесс	
Вторичные данные	Кабинетное исследование	Данные, которые были собраны ранее и могут быть получены Вашей организацией, например, из средств массовой информации	
Первичные данные	Полевое исследование	Данные, которые ранее не существовали, и Вы системным образом собираете их вновь, например, проводя опросы покупателей	

Сбор первичных данных – это именно то, что подразумевает большинство людей, говоря о маркетинговых исследованиях. Получить первичные данные наиболее трудно и дорого, и для этого обычно требуется помощь со стороны профессионалов в области маркетинговых исследований.

Вторичные данные собрать относительно легко, их получение нередко называют "кабинетным" исследованием. К сожалению, они часто оказываются устаревшими или не полностью отвечающими Вашим задачам.

Нередко нам нужны оперативные данные по какому-либо вопросу, и нет смысла каждый раз организовывать серьезное исследование по такому поводу. Много можно узнать, просто посещая свой магазин или магазин конкурента, наблюдая за поведением потребителей и вступая с ними в разговоры.

Вторичные данные

Существует два источника вторичных данных. Первый – это *внутренние* данные, которые собираются Вашей организацией в процессе ее обычной работы. Примером могут послужить данные о рекламациях. Второй – *внешние* данные, т. е. данные, собранные какой-то другой организацией либо для ее собственной надобности, либо для продажи.

Организации обычно накапливают огромный объем документации, имеющей отношение к маркетингу. Этот материал, хранится ли он в компьютере, книге учета или досье, часто называют *информационной системой по маркетингу* компании. Такие системы обычно включают в себя:

- *анализ деятельности.* Результаты оформления заказов и выписывания счетов-фактур могут обеспечить Вас данными о продажах по видам товаров, регионам и т. д. Это обычно самые свежие и легко оцениваемые данные;
- *отчеты об объемах продаж.* Из этих отчетов можно извлечь как количественные данные о продаже различных товаров, так и качественные сведения, касающиеся покупательских предпочтений, соображений по поводу новых товаров, деятельности конкурентов и т. п. В принципе отчеты продавцов являются одним из самых важных источников информации, доступных менеджерам по маркетингу. Продавец ближе к потребителю, чем любой другой сотрудник компании. Продавец должен уметь хорошо чувствовать потребителя, и на него можно рассчитывать в оценке перспективы продаж.

Кабинетное исследование основано на данных, которые собрал и сделал доступными (опубликовал) кто-то другой. Оно применяется в различных целях, например:

- при подготовке основы для полевого исследования (первичного) или других маркетинговых мероприятий (например, при сегментировании населения для тестирования);
- в качестве замены полевого исследования;
- как самостоятельное исследование (наиболее распространенный случай);
- для анализа, связанного с покупкой другой организации (для получения сведений о приобретаемой организации).

Внешние источники включают в себя отчеты и статистику, публикуемые государственными организациями, статистическими службами, ассоциациями, маркетинговыми агентствами. Много информации можно извлечь из различных справочников. Информация, полученная в результате кабинетных исследований, может быть условно разделена на следующие категории:

- *Интернет-ресурсы и компьютеризованные банки данных.* Через компьютер с модемом Вы можете пользоваться большим числом национальных или международных банков данных, подключенных к сети Интернет. Если Вам нужна оперативная информация, Вы можете подключиться к новостным ресурсам (*Rbc, Gazeta, Lenta, Prime-tass, Finmarket* и др.). Много полезной информации можно найти с помощью поисковых машин (*Rambler, Yandex, Aport, List*).
- *Издания профессиональных ассоциаций.* Многие фирмы, службы сервиса или благотворительные учреждения принадлежат к какой-либо профессиональной ассоциации, чья документация может быть полезной специалистам по рынку. Эта информация доступна и не членам ассоциации. Примером может служить Российская ассоциация маркетинга (РАМ).
- *Информация органов власти, государственных и статистических учреждений.* Это демографические данные, сведения о торговле, занятости, импорте и экспорте, а также специальные отчеты по отраслям промышленности и рынкам. Большая часть этой информации доступна на местах через торговые ассоциации, торгово-промышленные палаты, например издания Госкомстата России "Экономическая конъюнктура".
- *Публикации исследовательских организаций.* Эта информация подготавливается исследовательскими маркетинговыми службами для продажи. Среди исследовательских организаций, давно обосновавшихся на российском рынке информационных услуг, можно отметить: Всероссийский центральный институт общественного мнения, фонд "Общественное мнение", Всероссийский научно-исследовательский институт конъюнктурной информации. Аналитическая группа "Эксперт МА" регулярно проводит исследование "Стиль жизни среднего класса".
- *Другие печатные издания.* Периодическая печать – это источник, где Вы также можете отыскать опубликованные материалы. СМИ – очень доступный и удобный источник информации. В России большинство предпринимателей являются регулярными подписчиками газеты "Коммерсантъ", деловых журналов "Эксперт", "Компания", "Деньги", которые позволяют быть достаточно хорошо информированными в сфере бизнеса. Сейчас большинство СМИ имеет свое представительство в Интернете.

ЗАДАНИЕ 4.2

Вспомните два важных источника вторичной информации, которые Вы используете для решения каких-либо задач, и запишите их ниже. Определите, соответствует или нет представленная в них информация критериям качества.

Источник информации	Задача	
	1	2
Доступность		
Понятность		
Существенность и важность		
Полнота		
Точность и достоверность		

Общая проблема, связанная с применением вторичных данных, состоит в том, что их собирал кто-то другой. В связи с этим не все известно о том, каким образом получены эти данные и какие при этом использовались методики и допущения. Например, данные могли быть подготовлены без коррекции методики на специфику соответствующей страны.

Другая проблема: этих данных очень много, и выделение из них важной для Вас информации – очень трудоемкий процесс.

Данные наблюдений

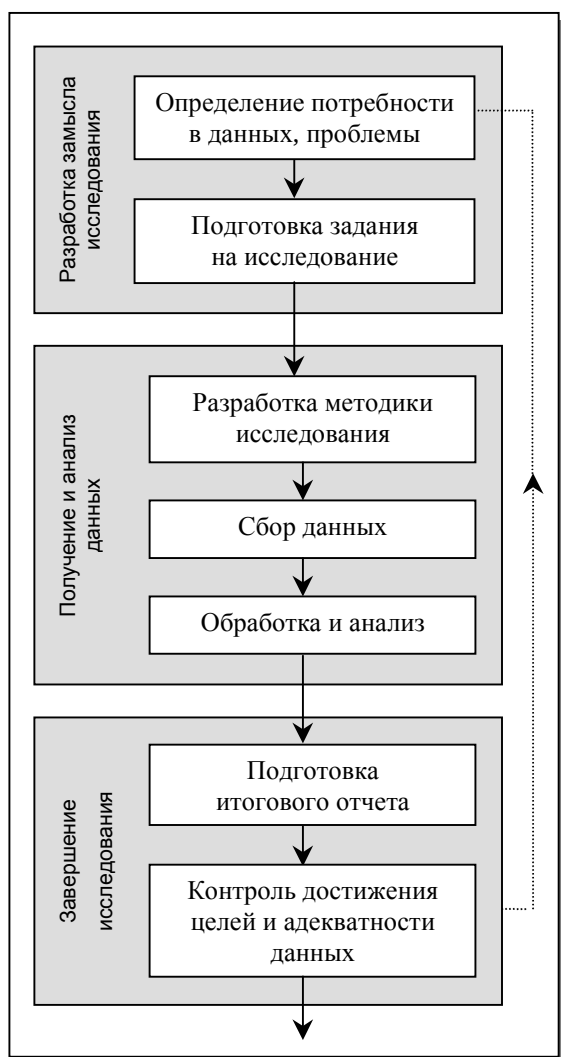
Наблюдение занимает промежуточное положение между принятием решений из умозрительных заключений и по результатам исследований. Несмотря на недостаточную систематичность и убедительность наблюдений, их результаты, несомненно, приносят пользу, особенно при оперативном реагировании.

Формально наблюдения могут быть отнесены к качественному виду первичных исследований. Однако это не позволяет в достаточной мере выделить особенности использования простейших видов исследований типа наблюдений в маркетинговом процессе.

При проведении наблюдений мы можем фиксировать или общую картину происходящего, или вести более целенаправленные наблюдения, отмечая только вполне определенные моменты.

Наблюдения особенно полезны в ситуациях, когда необходимая информация предполагает понимание естественного поведения людей в привычных для них обстоятельствах. Этот метод может оказаться единственным способом получения информации о поведении людей в ситуациях, когда потребители не отдают себе отчета в своем поведении. Наблюдения используют также в случаях, когда необходимо оперативно получить приближенные данные или собрать данные с малыми затратами.

4.4. Проведение исследования



На рис. 4.4 дана простейшая схема процесса маркетингового исследования в виде линейной последовательности операций. Однако в действительности часто приходится возвращаться к выше расположенным этапам, поскольку результаты очередного этапа заставляют пересматривать то, что было сделано раньше.

Определение потребности в данных

В самом начале исследования Вы должны ответить на следующие вопросы:

- Какую проблему оно поможет решить?
- Какова цель исследования?
- Каковы реальные ограничения, накладываемые на это исследование? Время, деньги, специалисты и т. д.

Вопросы выявления проблем и задач исследования были детально рассмотрены в подразд. 4.2. Ими же во многом определяются ресурсы, которыми Вы располагаете.

Подготовка предложения по исследованию

Прежде всего, Вам следует принять решение о том, вести ли исследования силами своей организации или воспользоваться услугами специальных агентств.

При поиске стороннего исполнителя работ воспользуйтесь отзывами других компаний – потребителей исследований, но не мнением другой исследовательской организации.

Если Вы заказываете проведение исследования сторонней организации, то Вы обязаны подготовить задание (предложения, план) на исследование. Но даже если Вы проводите исследование силами собственной организации, то такое задание позволит Вам более успешно выполнить все работы. Ниже приведен примерный формат такого задания.

1. *Резюме*: краткое перечисление главных пунктов из каждого раздела предложения. Назначение резюме состоит в том, чтобы заказчик получил общее представление о предложении, не читая его целиком. Это также поможет исследователю увидеть целиком образ будущего проекта.
2. *Введение*: постановка управленческой проблемы и перечисление факторов, которые на нее влияют.
3. *Цели*: формулирование того, что Вы хотите узнать, важность этой информации и как она связана с проблемой.
4. *Время и стоимость*: обоснование требуемых сроков и бюджета вместе с предполагаемым графиком работы.
5. *Рабочие гипотезы*: вероятностные предположения относительно сущности и возможных путей решения существующей проблемы, которые во многом могут определить основные направления исследования.
6. *Технические приложения*: любая информация о предмете и способах проведения исследования, например о сегменте, который необходимо исследовать, способах связи с аудиторией и т. д.

Участие менеджера в решении задачи проведения исследования другой организацией состоит в следующем:

- обсудить и согласовать основные моменты исследования;
- получить предложение, проверить, отвечает ли оно поставленным целям и основным ограничениям;
- провести, если это необходимо, переговоры об условиях оплаты и сроках выполнения работы;
- осуществить приемку итогового отчета, проконтролировать достижение целей исследования.

Разработка методики исследования

Следующий шаг – решить, какие методы исследования нужно использовать и какова оптимальная выборка из общего числа возможных потребителей.

Для выбора между качественными и количественными методами исследований можно использовать следующие соображения:

- Качественные исследования (такие, в которых почти не используются числовые данные) дают глубокое понимание людей и лучше подходят для понимания глубинных, психологических факторов, влияющих на них.
- Качественные методы применяются главным образом тогда, когда Вы хотите выяснить аспекты установок, мотиваций, убеждений, мнений и восприятий, которые с людьми трудно обсуждать. В этом случае обычно используются вопросы типа "как?" и "почему?" Качественные данные, вообще говоря, воспринимаются менее однозначно, чем количественные.
- Количественные исследования более полезны для понимания поведения больших групп потребителей, но в меньшей мере претендуют на глубину. Количественные методы основаны на предпосылке, что Вы можете охарактеризовать и численно оценить поведение и отношение людей к чему-либо. Количественные методы наиболее полезны, если Вы хотите получить надежную информацию о популяции в целом.

Основные виды количественных и качественных методов исследований, используемых для получения первичных данных, приведены на рис. 4.5.

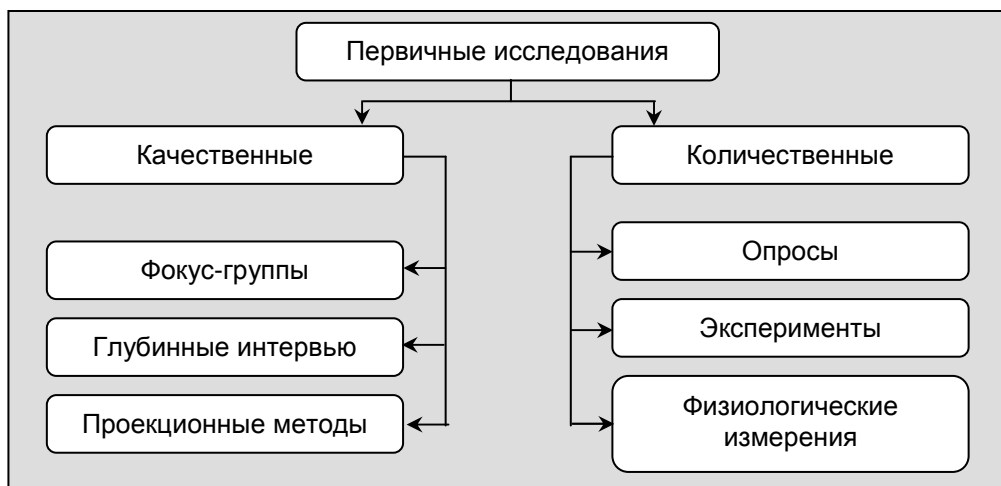


Рис. 4.5. Основные методы исследований, используемые для получения первичных данных

Чтобы исследование было выгодным по критерию стоимость/эффективность, необходимо опираться на какую-то выборку из общего числа возможных потребителей. Эту выборку следует определять так, чтобы информация, полученная в результате такого исследования, оказалась и полезной, и умеренно дорогой.

На стадии разработки методики исследования следует также удостовериться в том, что выбранный Вами метод исследования дает обоснованные и надежные данные.

□ *Обоснованность* означает, что Вы измеряете именно то, что хотите измерить. Например, Вы хотите узнать, какой из двух вариантов дизайна упаковки предпочтут Ваши потребители. Возникает вопрос, как измерить их предпочтение. Если Вы зададите им прямой вопрос, возможно, они захотят в угоду Вам сказать именно то, что Вы хотели бы услышать. В этом случае данные, которые Вы собрали, не достоверны в том смысле, что они отражают то, что Вы хотите услышать, а не то, что люди действительно думают.

□ *Надежность* означает, что метод дает одни и те же результаты в случае его повторного применения. Так, если Вы провели опрос среди тысячи человек, а затем опросили другую тысячу, то результаты второго опроса должны быть примерно такими же, как и первого.

Проведение исследования

Если Вы заказали исследование агентству, пользующемуся хорошей репутацией, то на этих фазах маркетингового исследования Вам как менеджеру, вероятно, придется делать меньше, чем на любых других. Вам остается только контролировать выполнение исследования в намеченные сроки.

Итогом маркетингового исследования является разработка выводов и рекомендаций, а также предоставление всей полученной информации в удобном для восприятия виде.

Вы можете захотеть иметь как черновой вариант, так и окончательный отчет. Черновой отчет составляет исследователь, затем он представляет его на рассмотрение заказчику для получения комментариев и замечаний. Менеджер может потребовать разъяснения или более детального представления результатов.

Контроль достижения целей

По окончании исследования обязательно проверьте, не оказалось ли так, что некоторые вопросы остались без ответа из-за того, что Вы упустили ряд моментов при составлении задания на исследование. Кроме того, необходимо убедиться в достоверности и надежности полученной информации.

4.5. Качественные методы исследований

Общей чертой всех качественных методов является то, что они основаны на сборе и анализе нечисловых данных. К ним относятся:

- групповые дискуссии (фокус-группы);
- глубинные интервью;
- проекционные методы.

Групповые дискуссии (фокус-группы)

Фокус-группы – это небольшие группы (от шести до восьми человек) потребителей, выбранных в качестве характерных представителей какого-либо одного сегмента рынка. Ведение группы и организация групповой дискуссии осуществляются посредником – модератором. Проблемы, знакомые всем членам группы, обсуждаются

ими час–полтора. Эти дискуссии записывают с помощью магнитофона или видеокамеры. Затем модератор обрабатывает записи и выявляет ключевые моменты.

Фокус-группа может оказаться полезной при разработке нового или модификации существующего товара, при выборе наименования товара, анализе реакций покупателей на те или иные элементы маркетинга организации.

Привлекательность этой методики заключается в скорости ее реализации и относительной дешевизне. Обычно организуют ряд фокус-групп, каждая из которых представляет собой один важный сегмент рынка. В процессе групповой дискуссии представители таких групп часто способны выражать более глубокие, содержательные, наиболее полно аргументированные мнения, относящиеся к предмету исследования, чем при использовании других методов.

Глубинные интервью

Подобно психотерапевтическим методам этот метод опирается на беседу один на один между высококвалифицированным интервьюером и респондентом. Интервью может длиться долго (до полутора часов), хотя в типичных случаях продолжается не более часа.

Глубинные интервью полезны, когда важно провести зондирование мотиваций, отношений и потребностей. В затратах на число опрошенных они дороже, чем фокус-группы, но все же сравнительно дешевы и проводятся быстро.

Глубинные интервью полезны в тех случаях, когда предметом обсуждения являются очень тонкие вещи (т. е. когда предмет обсуждения носит конфиденциальный характер или вызывает чувство неловкости, или обсуждаются нормы общественной морали, или когда необходимо детально понять поведение человека). Было обнаружено, что при глубинных интервью генерируется больше идей и более высокого качества, чем при использовании других методов.

Проекционные методы

В основе проекционных методов лежит предположение, что задавать человеку прямой вопрос – это не лучший способ получить честный ответ. Поэтому применяют разнообразные приемы, чтобы расположить респондента к разговору на нужную тему, не задавая при этом прямых вопросов. Так, респондента могут попросить сочинить рассказ по картинке, закончить предложение, сыграть роль другого человека или произносить слова по ассоциации. Например: "Когда я говорю слово "майонез", какие другие слова Вам приходят на ум?".

Проекционные методы полезны в тех случаях, когда прямые опросы не дают результатов. Они особенно важны на ранних стадиях исследования.

В заключение отметим, что соответствующим образом выбранное и проведенное качественное исследование играет важную роль в исследованиях рынка. Это особенно верно, когда необходимо исследовать интимные, глубоко личные особенности покупателей или неосознанные мотивы их поведения.

ЗАДАНИЕ 4.3

Предположим, Вы собираетесь выступить в роли заказчика на маркетинговое исследование потребителей. На основании изученных выше материалов подготовьте основные элементы задания на проведение качественного исследования. Начните с определения потребности в данных.

4.6. Количественные методы

Качественные исследования часто рассматриваются как подготовка к количественным, поскольку при этом на обсуждение выносятся вопросы, касающиеся потребителя, и используется терминология, употребляемая самими потребителями при описании своих проблем.

Опросы

Опросы – это метод, при котором относительно большие статистически значимые выборки из всей интересующей популяции отвечают на вопросы, поставленные в разных формах. Опросы могут быть проведены путем личных контактов с респондентом, по телефону или по почте, либо в виде любой комбинации этих способов, определяемой типом необходимой Вам информации. Преимущества и недостатки основных средств опроса даны в табл. 4.3.

Вопрос может быть простым и прямым (закрытым), требующим простого и прямого ответа типа: да – нет. Например: "Вы когда-нибудь пробовали зубную пасту "Фтородент"?" Здесь могут применяться разнообразные измерительные "инструменты" и шкалы. Опросы в основном применяют для того, чтобы определить усредненные значения ответов, полученных в целевом сегменте потребителей.

Таблица 4.3

Критерий	Лично	Телефон	Интернет	Почта
Гибкость, возможность задавать сложные вопросы	5	4	3	2
Возможность получения большого объема данных	5	3	4	4
Контроль за негативным влиянием личности исследователя на содержание ответов	2	3	5	5
Степень контроля за выборкой	3	5	3	3
Скорость сбора данных	4	5	5	2
Вероятность получения ответа	4	3	2	2
Стоимость опроса	2	3	5	4
Структура выборки	3	5	2	4
Средняя оценка	3,5	3,9	3,6	3,3

Эксперименты

Существуют два способа использования эксперимента в маркетинговых исследованиях. При первом (формальный эксперимент) работа проводится с небольшим числом потребителей, чтобы сравнить разные подходы к проведению комплекса мероприятий. Например, может быть проведен эксперимент, чтобы определить, какая из вкусовых формул для кукурузных хлопьев к завтраку лучше или какое из двух рекламных объявлений лучше запоминается.

Другой вид эксперимента – пробный маркетинг (тестирование рынка). Его цель – в виде эксперимента внести изменения в отдельные элементы маркетинга на небольшом сегменте рынка, чтобы посмотреть, какой эффект это дает. Такой эксперимент используется, например, для выяснения, будет ли успешно продаваться новый товар или работает ли новая реклама.

Эксперименты стоят дорого, их трудно провести статистически точно, а если они выполнены в соответствующем масштабе, то Ваши планы могут стать известны конкурентам. Кроме того, значительная часть информации, полученная из эксперимента, может быть получена быстрее и дешевле с помощью какой-нибудь другой формы маркетинговых исследований. Существуют, однако, ситуации, в которых только эксперимент может подсказать Вам то, что Вам нужно узнать.

Физиологические измерения

Они охватывают измерения большого числа разнообразных биологических реакций человека на действие стимуляторов. Одним из старейших измерений такого рода является использование полиграфа, или детектора лжи, с помощью которого измеряют такие параметры человека, как частота пульса, дыхания, электрическая проводимость кожи. Другие измерения включают в себя измерение движений глаз, биотоков и высоты голоса.

Физиологические измерения обычно используют для оценки таких элементов, как дизайн упаковки и эффективность рекламы. Для их проведения требуется обученный технический персонал, умеющий обращаться со сложным оборудованием.

Эти исследования стоят дорого, но они необходимы, если Вам нужна упомянутая выше специфическая информация.

ЗАДАНИЕ 4.4

Предположим, Вы хотите узнать о Ваших потребителях что-то, что помогло бы Вам или Вашей команде увеличить ценность того, что Вы предлагаете внутренним или внешним потребителям. Рассмотрите изученные выше методы исследований и отметьте основную выгоду или сложность, которую создаст каждый метод исследования.

Метод	Выгоды	Сложности
Фокус-группа		
Глубинное интервью		
Наблюдение		
Телефонный опрос		
Личный опрос		
Опрос по Интернету		

Ясно, что для разных целей могут быть использованы различные методы исследования, а также их сочетания. На практике Вам может не понадобится решать, какие методы сбора данных следует использовать. Но Вы должны иметь представление о том, каким образом можно получить информацию в необходимом объеме и требуемого качества, каков диапазон возможностей различных методов и что может помешать их использованию.

4.7. Маркетинг во время прогулки

Посмотрим на маркетинговые исследования несколько с иной точки зрения. Этот подраздел основан на простой идее, суть которой состоит в том, что знания и мудрость приходят к нам не только через научное исследование. Здесь мы используем термин Тома Питерса "маркетинг во время прогулки". Фактически этот метод исследования может быть отнесен к наблюдениям. Он позволяет Вам понять, чего хочет потребитель, если Вы попытаетесь стать на его место. Том Питерс рекомендует использовать следующие идеи:

- Идите к потребителю.
- Смотрите.
- Слушайте.
- Обеспечьте обратную связь.

Идите к потребителю

Когда в последний раз Вам удалось поговорить с главным менеджером какой-нибудь компании, с которой Вы ведете дела? Никакие причины не оправдывают невнимание к потребителю. Традиционное маркетинговое исследование представляет собой способ избежать необходимости лично идти к потребителям. В таком исследовании точка зрения потребителя представляется как нечто абстрактное, часто выражается количественно и в таком виде "переваривается" принимающими решения, до которых не доходят реальные требования и мнения потребителей. Отсюда следует простая рекомендация: мы сами должны идти к потребителям, должны смотреть и слушать.

Смотрите

Мысленно или реально поставьте себя на место своего клиента и познакомьтесь с услугами Вашей организации тем же путем, каким это мог бы сделать клиент. Предположим, что Вы управляете рестораном. Подумайте обо всех возможных контактах, какие клиент мог бы иметь с Вашим заведением. Посетитель может прийти к Вам поесть. Другой контакт: человек звонит и резервирует столик. Подумайте и о других возможных путях.

Теперь в каждом из таких воображаемых случаев поставьте себя на место клиента и запишите на листке бумаги, что Вы будете делать во-первых, во-вторых и т. д. Рассмотрим для примера посещение ресторана. Первое, что Вы должны сделать в качестве посетителя, – это припарковать свой автомобиль. Затем Вы подходите ко входу в ресторан, возможно, отмечая про себя время его работы. Входя, Вы оцениваете чистоту, дизайн и расположение залов. Вам, вероятно, придется подождать, когда освободится столик. Затем Вас приветствует один из официантов и усаживает за свободным столиком. Вы заказываете что-нибудь из меню и приступаете к еде. После еды Вы оплачиваете счет, выходите из ресторана и направляетесь к своему автомобилю.

На каждом из выделенных этапов Вашего посещения ресторана степень Вашего удовлетворения возрастает или уменьшается. Мысленно Вы все время оцениваете свою удовлетворенность от посещения ресторана.

Теперь запишите положительные и отрицательные моменты для основных этапов посещения подобно тому, как это сделано в табл. 4.4.

Проанализируйте, что можно изменить, чтобы посетитель остался в целом доволен, какие недостатки можно устранить и какие достоинства усилить. Например, Вы могли бы заменить вывеску, изменить планировку зала, разделив его на меньшие помещения для уменьшения шума.

Таблица 4.4

Этапы	Особенности обслуживания	
	положительные	отрицательные
Парковка автомобиля	Стоянка близко от ресторана	Плата за парковку велика
Подход к ресторану	Приятная прогулка мимо прекрасных магазинов	Вывеска ресторана нуждается в ремонте
Вход	Удобная вешалка	Теснота в вестибюле
Ожидание столика	Мягкие кресла	Долго ждать (15 мин)
Приглашение к столу	Приятное обращение	—
Размещение	—	Близко от кухни
Заказ	Богатое меню	Официант суетлив
Еда	Хорошая кухня	Слишком шумно
Оплата счета	Приятное обращение	Неточность в счете

Разные посетители могут предъявлять различные требования. Кто-то пришел пообедать, а кто-то отдохнуть. Вам может потребоваться сегментировать Ваших посетителей по группам и подумать, как бы ресторан мог принимать посетителя из каждой группы. Бизнесмен, встречающийся за ужином со своим партнером, по-видимому, предъявляет иные требования к ресторану, нежели молодой человек с девушкой.

Ваш следующий шаг – попытаться исключить те пункты в Вашем списке, на которые Вы с трудом можете реально влиять. Например, может понадобиться изрядное творчество, чтобы компенсировать недостатки дорогой парковки.

Слушайте

Менеджеры имеют множество возможностей выслушать претензии потребителей. Они могут встречаться с ними и выслушивать их мнения о товаре или услуге Вашей организации.

Описываемое ниже руководство по совершенствованию профессиональных навыков будет полезным в любой управленческой деятельности. Основными пунктами этого руководства являются:

- развитие правильного отношения к слушанию;
- умение задавать вопросы;
- активное слушание.

Развитие правильного отношения к слушанию. Дуглас Адам отмечает, что человек, желающий узнать что-либо, должен уметь выслушать собеседника и обязан вести себя в этом случае подобно пилигриму, внимающему каждому слову святого.

Одно из исследований удовлетворенности потребителей показало, что для средней торговой организации до половины покупателей недовольны ею настолько, что склонны никогда больше ничего не покупать у своего поставщика. Разве не лучше будет для Вас, если они прямо скажут об этом Вам, а не осуществят свое желание уйти к другому поставщику? Поэтому вырабатывайте у себя следующее отношение к посетителям: все, что они хотят сказать, – очень важно.

Умение задавать вопросы. Вы, вероятно, думаете, что задавать вопросы легко. Но вовсе не просто получить с их помощью именно ту информацию, которая Вам необходима. Вы постоянно должны балансировать между желанием направить беседу в нужное русло и поддержанием взаимноинтересного разговора, в ходе которого можно узнать такое, о чем Вы и не догадывались.

Открытые вопросы (т. е. требующие развернутого ответа) открывают дорогу к получению принципиально новой информации. Но получать с их помощью нужную информацию наиболее трудно потому, что они не столь прямо ведут к желаемому отве-

ту, или, может быть, потому, что отвечающие в этом случае в меньшей степени находятся под контролем.

Вместе с тем, закрытые вопросы, которые обычно требуют кратких ответов типа "да" или "нет", необходимы для уточнения отдельных моментов. Они могут принимать форму предположения (иногда их называют направляющими вопросами). Эти вопросы начинаются так: "Могли бы Вы..." или "Хотели бы Вы..." и предназначены для того, чтобы перейти к конкретным вопросам, волнующим потребителя. Но будьте осторожны: закрытые вопросы завершают разговор.

Активное слушание. Следующее, о чем надо помнить, задав вопрос, это о том, что Вы должны позволить посетителю ответить. Эффективное слушание включает в себя процесс анализа услышанного для его понимания.

В этом случае полезно вести записи, если это не мешает разговору, и показывать собеседнику, что его слушают и понимают; убеждаться в том, что посетитель сознает, что он или она услышаны и поняты. Для этого следует поддерживать с собеседником контакт глазами, когда тот говорит, и время от времени резюмировать его точку зрения по обсуждаемым вопросам.

Обеспечьте обратную связь

Если посетители не видят, что Вы реагируете на их требования, они будут считать, что Вы и в самом деле не делаете этого. Отсюда следует вывод, что обратная связь с клиентами играет важную роль.

ЗАДАНИЕ 4.5

Попробуйте провести небольшое исследование важного для Вас вопроса методом "маркетинг во время прогулки". Вам необходимо подготовиться к исследованию, реально провести его, задавая вопросы и активно слушая своего потребителя, и, наконец, обработать результаты исследования.

Что Вы хотите изучить? _____

Какие Вы зададите вопросы? _____

Какие неожиданные для Вас факты удалось вскрыть в ходе исследования? _____

Удалось ли Вам достичь запланированного результата? _____

Удалось ли Вам вступить в такой контакт с потребителем, что он стал рассказывать Вам свои глубинные мысли относительно отношения к Вашей организации или товарам/услугам. Или он ограничился общими словами? Почему это произошло? Удалось ли Вам так слушать потребителя, что ему захотелось раскрыться перед Вами? Или Вы давили его своими вопросами? Обдумывание этих вопросов может многое дать Вам для понимания особенностей получения информации о потребителях.

Таким образом, мы обсудили доступный каждому способ сбора информации о потребителях под названием "маркетинг во время прогулки", относящийся к методам наблюдений. Этот метод может использоваться, когда Ваши единственные клиенты находятся внутри Вашей организации (внутренние клиенты), а также в том случае, когда Ваши клиенты являются внешними по отношению к Вашей организации.

ЗАДАНИЕ 4.6

Вспомните, что означают концепции и модели маркетинга, изученные в главе:

1. Данные – информация – знание _____

 2. Требования к информации _____

 3. Для чего используются исследования _____

 4. Первичные и вторичные данные _____

 5. Стадии процесса исследования _____

 6. Качественные и количественные исследования _____

 7. Фокус-группы _____

 8. Глубинные интервью _____

 9. Основные средства опроса _____

 10. Маркетинг во время прогулки _____

-

Выводы по главе 4

Мы рассмотрели тему "Маркетинговые исследования и информация". Были обсуждены как общие принципы получения и обработки информации, так и конкретные методы проведения маркетинговых исследований.

Показано, как с помощью проведения маркетинговых исследований можно углубить понимание своих потребителей. Вы можете усовершенствовать процесс принятия решений, заказав или выполнив самостоятельно исследования. Наконец, показано, как можно понять своих потребителей с помощью метода "маркетинг во время прогулки".

Глава 5. Стратегический маркетинг

Прежде чем заниматься разработкой детальных маркетинговых планов, мы должны понять, на каком рынке и в каком окружении мы действуем, чего хотят наши потребители, что мы им будем предлагать. Таким образом, в первую очередь мы рассмотрим вопросы стратегического маркетинга [7], что в большей мере соответствует логике создания нового бизнеса или проекта.

Изучив данную главу, Вы будете ориентироваться в следующих вопросах:

- Что представляет собой Ваш рынок?
- Каким образом можно сегментировать этот рынок?
- Как оценить привлекательность сегментов и выбрать целевые сегменты?
- Как позиционировать свой товар/услугу на рынке?
- Как сформировать конкурентные преимущества на целевом рынке?

Следует заметить, что понятие "стратегия" в маркетинге не ограничивается только упомянутыми выше вопросами. Например, речь может идти о стратегиях маркетингового комплекса (4P), стратегическом плане маркетинга и т. д.

5.1. На каком рынке Вы работаете?

Прежде чем переходить к анализу потребителей своих товаров/услуг, компания должна определить, что представляет собой рынок (совокупность потребителей), на котором она собирается работать. Важно правильно очертить границы этого рынка. От этого зависит не только то, на каких именно потребителей Вы будете направлять свои усилия, но и перечень организаций, с которыми Вы собираетесь конкурировать за предпочтения этих потребителей.

Дать определение рынка можно на основе различных подходов, как это продемонстрировано в табл. 5.1.

Таблица 5.1

Критерий	Пример	Комментарий
Товар или услуга	Кирпич	Вы работаете на рынке потребителей традиционного кирпича из песка и глины. Но относится ли сюда же потребители кирпича силикатного? А пенобетонных блоков? А керамзитобетонных панелей? Где провести линию раздела?
Функции, которые необходимо реализовать	Возведение силового каркаса и изолирующих стен зданий	Такое определение снимает ряд вопросов о проведении границ рынка, но возникают новые вопросы. Отнесем ли мы к этому рынку потребителей услуг по строительству из литого бетона, крупно-модульных конструкций, дерева и т. д.?
Потребности, которые нужно удовлетворить	Потребность в строительстве зданий из традиционного кирпича	Такое определение позволяет расширить спектр услуг вначале до поставки кирпича и раствора, затем до обеспечения потребности в кладках кирпича, дизайне зданий и т. д.
Потребители, которых нужно удовлетворить	Люди, занимающиеся строительством из кирпича	Мы считаем, что рынок – это совокупность потребителей. Но кого в него включить? Например, людей, занимающихся строительством из традиционных кирпичных материалов. А включать ли в число потребителей тех, кто будет жить в этих домах? И здесь границу рынка можно провести по-разному.

Детализировать понятие рынка с точки зрения товара можно путем рассмотрения заменителей товара/услуги. Можно сказать, что существует четко очерченный рынок, если нет близких заменителей. Для данного варианта определения рынка применимо понятие "отрасли", и оно является, видимо, самым традиционным. Однако оно ориентировано на предложение, а не на рыночный спрос.

Во всех рассмотренных примерах речь шла примерно об одном и том же комплексе потребностей, но описания соответствующих рынков могут существенно различаться. Понятие рынка, основанное на определении базовой потребности, обладает тем преимуществом, что товары и технологии рано или поздно устаревают, а потребности могут оставаться навсегда. Такой подход позволяет избежать так называемой "рыночной близорукости" при анализе рынка, облегчая слежение за технологиями-заменителями. Использование нескольких параметров для описания рынка помогает соотнести реальности спроса с ресурсами организации.

ЗАДАНИЕ 5.1

Опишите рынок, на котором Вы предполагаете предлагать свои товары/услуги, выбрав наиболее приемлемые, с Вашей точки зрения, подходы.

Приведенные выше подходы далеко не всегда позволяют четко провести границу рынка. Рассмотрим рынок обычных телефонов. Рынок ли это или часть рынка, включающая в себя и мобильную телефонную связь? Или это один из сегментов рынка электронных средств коммуникации? Для решения этого вопроса необходимо понять, в какой мере для потребителя приемлема замена одного из этих видов связи другим. Можно сказать, что существует четко определенный рынок, когда нет близких заменителей. Насколько близких? Ответ на этот вопрос следует искать исходя из решаемой задачи.

Пример: На вопрос руководству строительной компании "Тема": "Чем Вы отличаетесь от других фирм?" был дан ответ: "Мы никогда не бросимся реконструировать особнячок в центре Москвы... Наша цель – строить целые города и кварталы, создавать новую среду обитания". (Проблемы теории и практики управления, № 6, 1998).

5.2. Миссия Вашей организации

Одним из важнейших понятий стратегического маркетинга является миссия компании. Иногда миссия рассматривается как сформулированная *философия* организации, отражающая ее *ценности* и *нормы* поведения.

В других случаях она рассматривается как утверждение, раскрывающее ее *предназначение*, то, для каких целей или по какой причине существует организация. В ней может быть отражено отличие от других подобных организаций и то, какие действия она намеревается осуществлять или какого типа компанией обещает стать.

Нередко компании определяют род своей деятельности с точки зрения производимых товаров ("Мы делаем мебель", "Мы образовательная фирма"). Но формулировка миссии должна быть ориентирована на рынок [6].

Для чего же формулируется миссия и что она дает для деятельности организации?

- Во-первых, миссия дает потребителям и другим лицам информацию о том, что представляет собой организация, и способствует формированию и закреплению имиджа компании.
- Во-вторых, она помогает единению внутри организации и созданию корпоративного духа. Формулировка миссии, как "невидимая рука", направляет сотрудников, позволяя им работать независимо и в то же время коллективно для достижения общих целей компании.
- В-третьих, миссия является базой для установления целей организации, а также выработки стратегий, определяя направленность и допустимые границы ее функционирования.

Приведем также несколько рекомендаций относительно того, какой должна быть формулировка миссии компании [6].

- Быть уникальной – подходить именно к этой компании и никакой другой.
- Стимулировать. Она должна дать людям высокие цели и в то же время заставить поверить в их достижимость; вызывать легкий восторг, а не зевок или безучастный вздох.
- Быть реалистичной.
- Отражать предвидение компании на 10–20 лет вперед (чтобы не пересматривать ее слишком часто).
- Она не должна быть чрезмерно расплывчатой или конкретной.

ЗАДАНИЕ 5.2

Далеко не каждая организация имеет описанную декларацию миссии. Часто она существует в виде разделяемых представлений руководства и сотрудников. Попробуйте сформулировать и описать ниже миссию Вашей или другой знакомой Вам организации.

5.3. Сегментирование

Ни один рынок не является однородным, так как различные группы потребителей предъявляют свои особые требования к товарам/услугам с точки зрения, например, выгод, которые они предполагают получить в результате приобретения. Но ни одна организация не может обслужить всех потребителей с одинаковой эффективностью.

Проведение анализа разнообразия требований потребителей внутри определенного Вами рынка позволит выделить наиболее привлекательные и легкодоступные группы потребителей и сконцентрировать на них рыночные усилия организации.

Способности Ваших конкурентов удовлетворять различные группы потребителей будут отличаться от Ваших. Поэтому сегментирование позволит Вам выбрать такие сегменты, потребности которых Вы способны удовлетворять лучше, чем это делают конкуренты. Тем самым Вы можете обеспечить себе стратегическое преимущество.

Сегментирование – это выделение одной или более групп потребителей внутри общего рынка для концентрации своих усилий на удовлетворение их нужд.

Сегмент рынка определяется как группа существующих или потенциальных потребителей, обладающих рядом общих характеристик, на основе которых можно объяснить и предсказать их ответную реакцию на рыночные стимулы поставщика.

Критерии сегментации конечных потребителей

Разбивка рынка на сегменты может выполняться множеством различных способов, причем рецепт определения лучшего из них пока неизвестен. Отметим несколько критериев (оснований) для сегментации.

Географическая сегментация. Осуществляется по месту покупки или проживания потребителя (страна, регион, размер территории). Часто используется в совокупности с другими критериями.

Демографические и социально-экономические критерии. Этот метод базируется на гипотезе, что именно различия социально-демографических профилей (возраст, уровень образования и культуры, доход, пол, религия, социальное положение и т. д.) определяют различия в предпочтениях потребителей.

Метод используется достаточно часто по причине легкости измерения социально-демографических переменных. Однако эффективным он оказывается относительно редко, поскольку в центре внимания находится описание людей, образующих сегмент, а не анализ факторов, объясняющих его появление. Например, принадлежность Вашего клиента к группе с высокими доходами необязательно подразумевает покупательское поведение, отличное от поведения лица со средними доходами.

Поведенческая сегментация. Основанием для сегментации такого типа является поведение потребителя при приобретении или использовании товаров/услуг. Например, в качестве параметра может быть выбран статус пользователя. Тогда Вы можете поделить весь рынок на потенциальных пользователей, непользователей, новичков и тех, кто уже воспользовался Вашими товарами/услугами. Для каждого сегмента могут быть разработаны различные стратегии коммуникации.

Для анализа поведения потребителей важна информация об их системе ценностей, активности, интересах и мнениях. В последнее время в качестве индикатора потребительского поведения все чаще используется понятие "стиль жизни". Оно описывает сущность жизни группы людей и отличает ее от других групп.

Таблица 5.2

- низкие цены;
- здоровые зубы;
- белоснежные зубы;
- приятный вкус.



Рис. 5.1. Основные выгоды, движущие поступками людей

Сегментация на рынках организованных потребителей. В случаях когда покупателем является организованная группа потребителей, например предприятие, может использоваться ряд перечисленных выше критериев сегментирования. Однако конкретные параметры, используемые при этом, будут другими. Так, при ориентации на выгоды для предприятий могут быть важными цена, сопутствующие услуги или регулярность поставок. При использовании демографического принципа следует обращать внимание на размер компании, отрасль и срок деятельности. Могут играть роль и поведенческие характеристики лиц, участвующих в заключении сделок.

Кроме того, используются такие критерии, как подходы к организации закупок, технологические переменные, ситуационные (срочность, размер заказа) и индивидуальные (отношение к риску, приверженность) характеристики. Некоторые сегменты могут включать в себя только одно предприятие.

На практике нередко применяют комбинацию различных методов. Это позволяет не только предсказать поведение определенной группы потребителей по отношению к Вашей услуге, но и описать характеристики сегмента, что облегчает возможность воздействия на него.

Эффективность сегментации

Ясно, что не все существующие методы сегментации одинаково эффективны. Чтобы сегментация приносила ощутимую пользу, сегменты должны удовлетворять требованиям, приведенным в табл. 5.3.

Таблица 5.3

Измеримость	Должна существовать возможность отождествления представителей различных сегментов, что позволит измерить их число, покупательную способность и поведение в качестве потребителей
Размер (значимость)	Сегменты должны быть достаточно велики и прибыльны, чтобы была экономически оправданной разработка для них специальных товаров/услуг и маркетинговой стратегии
Доступность	Выделенный сегмент должен быть доступен для организации работы с ним. В частности, должны существовать каналы коммуникации, которые позволяют с приемлемыми затратами направлять информацию его представителям

Кроме того, разными авторами предлагается еще ряд критериев, таких, как соответствие (важнейшим характеристикам товаров/услуг), пригодность (для разработки эффективных маркетинговых программ), стабильность, контрастность и т. д.

Перечисленные в табл. 5.3 требования позволяют сделать выбор между различными вариантами сегментации, а в некоторых случаях и выбрать наиболее привлекательные для организации потенциальные сегменты.

ЗАДАНИЕ 5.3

Предложите два различных подхода для сегментации Вашего рынка. Выделите и опишите основные его сегменты. Попытайтесь оценить эффективность сегментации в обоих случаях.

Нередко бывает, что из практики интуитивно ясно, какие основные сегменты существуют на рынке, но непонятен критерий сегментации.

Например, оптовый поставщик делит своих потребителей на три сегмента:

- крупные оптовые покупатели;
- покупатели, которые пользуются транспортом поставщика;
- покупатели, делающие много мелких покупок, в том числе у конкурентов.

Каков в данном случае критерий сегментации?

Анализ поведения покупателей показал, что критерием является выгода, которую получают различные сегменты. Крупные покупатели ориентируются на максимальные скидки. Второй сегмент экономит на транспортных расходах, а последний выбирает, у какого поставщика более выгодные цены на одну и ту же продукцию.

Понимание критерия, лежащего в основе сегментации, в данном случае позволило, во-первых, более осознанно подойти к формированию системы скидок, а во-вторых, задуматься о том, какие еще сегменты потребителей можно привлечь на базе дополнительных выгод.

Стратегическая важность вопроса сегментации требует обязательной проверки нескольких различных критериев сегментации и выбора наиболее эффективного из них, хотя и не всегда это удастся сделать сразу. Возможно, Вам придется разработать для Вашего случая специальные критерии для оценки их эффективности.

Степень охвата рынка

Выбрав наилучший критерий сегментации, выделив сегменты и оценив их привлекательность, организация должна принять решение, на какой сегмент (или сегменты) нацелить свою деятельность.

По степени охвата рынка возможны три вида стратегий (рис. 5.2):

- единственный сегмент;
- полный охват рынка;
- несколько сегментов.

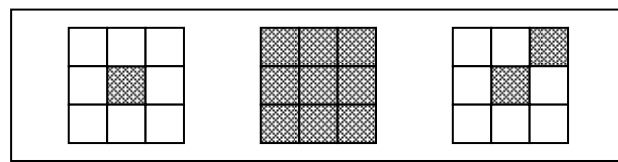


Рис. 5.2 Стратегии степени охвата рынка

Простейшая стратегия (концентрированный маркетинг) состоит в том, чтобы сконцентрироваться на единственном сегменте рынка. Это часто делается при ограниченных ресурсах. Намного рентабельнее и надежнее занять прочные позиции на небольшом рынке, чем быть "маленьким производителем" на большом рынке.

Этот подход иногда называют стратегией ниши, особенно в том случае, когда речь идет о небольшом узкоспециализированном сегменте рынка.

В случае полного охвата рынка речь фактически идет об отсутствии сегментации (недифференцированный маркетинг). Такая стратегия позволяет сэкономить капиталовложения, но повышает уязвимость компании в условиях конкуренции.

Ориентация на несколько сегментов (дифференцированный маркетинг) требует разработки специальных продуктов для разных сегментов и соответственно максимальных капиталовложений. Поэтому ее в основном используют крупные компании.

Выбор стратегии сегментации

При выборе той или иной стратегии сегментации необходимо учитывать следующие факторы:

- *Ресурсы организации.* Если они ограничены, то наиболее приемлемой может оказаться стратегия фокусирования на одном сегменте.
- *Конкурентные маркетинговые стратегии.* Существуют ли у организации конкурентные преимущества, чтобы сделать нечто отличное от конкурентов? Насколько сильна конкуренция на данном рынке?
- *Природа рынка.* Существуют ли между потребителями явные различия, делающие сегментацию обоснованной? Если это не так, то сегментация не даст эффекта.
- *Стадия развития компании, или жизненного цикла товара/услуги.* Если они ранние, то сегментирование может распылить Ваши усилия.
- *Природа товара/услуги.* Чем больше Ваши товары/услуги похожи на товары массового спроса, тем менее вероятно, что сегментирование окажется полезным.
- *Затраты на модификацию комплекса маркетинга.* Выгоды от сегментирования могут быть меньше, чем дополнительные затраты на модификацию товара, потерю экономии масштаба, дополнительные расходы на маркетинг, запасы товаров и т. д.

Выбор целевых сегментов

Если Вы установили соответствие сегментов Вашего рынка перечисленным выше требованиям, то во многом уже готовы к выбору среди них самых подходящих. Для окончательного выбора необходимо оценить уровень привлекательности интересных для Вашей компании сегментов. Наиболее распространенными требованиями к выбору сегментов рынка являются следующие параметры сегментов:

- размеры (объем продаж);
- прибыльность (ожидаемая);
- доступность (см. табл. 5.2);
- темпы роста (включая стабильность);
- защищенность сегмента относительно конкуренции и давления потребителей;
- эффективность реализации потенциала Вашей компании при работе с сегментом (достаточно ли ресурсов, квалификации персонала и т. д.);
- уверенность в создании стратегического преимущества в обслуживании потребителей;
- соответствие разработки сегмента долгосрочным целям компании.

Заблуждение большинства людей состоит в том, что они выбирают наибольший по размерам и наиболее доступный сегмент рынка, предполагая, что это лучший выбор. Как правило, конкуренты рассуждают аналогично, и в результате различные предприятия "скапливаются" на одном и том же сегменте, что приводит к усилению конкуренции и падению продажи товаров каждого предприятия.

5.4. Позиционирование

После выбора целевых сегментов компания должна решить, какое положение (позицию) она стремится занять в соответствующих сегментах и на рынке.

Позиция товара (product position) – это место, которое занимает он в сознании Ваших целевых потребителей по отношению к аналогичным товарам конкурентов.

Соответственно *позиционирование* – это действия, направленные на формирование образа (имиджа) данного товара относительно товара/услуги конкурентов в соответствии с его преимуществами и выгодами, которые может получить целевой потребитель.

Позиционирование представляет собой два взаимосвязанных процесса:

- работу с восприятием потребителей (создание марки);
- повышение ценности товара.

Позиционирование по восприятию

Понятие "позиционирование" было популяризировано американскими рекламистами Элом Райсом и Джеком Траутом [20, 21], которые связывают его с процессами переработки информации в сознании человека.

Потребители часто оказываются заваленными разнообразной информацией относительно товаров и услуг. Для того чтобы упростить для себя процесс принятия решений о покупке, они выстраивают в своем сознании товары/услуги по некоторым категориям (позиционируют). Позиционирование происходит относительно очень важных и хорошо известных человеку категорий, например наиболее характерных товаров данного типа.

Ограниченность краткосрочной памяти человека [18, 20] приводит к тому, что мы помним, как правило, не более семи марок товара одной товарной категории (рис. 5.3). Более того, лучше всех помнят марку № 1. Каждая последующая марка имеет примерно вдвое меньшую популярность [6]. Таким образом, в сознании человека выстраивается товарная пирамида.

Э. Райс и Д. Траут предлагают три варианта позиционирования:

- Укрепление в сознании потребителя текущей позиции марки. Например: "Мы марка номер два". Компания 7-UP делает упор на отрицании: "Мы не Cola".
- Найти незанятую позицию, которая имеет ценность для достаточно большого числа покупателей. Так, компания Wash & Go начала выпускать шампунь-кондиционер для людей, которые занимаются спортом и часто моют волосы.
- Вытеснить конкурентов с их позиции в сознании потребителя. Такой атаке водка Stolichnaya подвергает на мировом рынке водку Smirnoff, апеллируя к тому, что именно она "настоящая русская водка" [6].

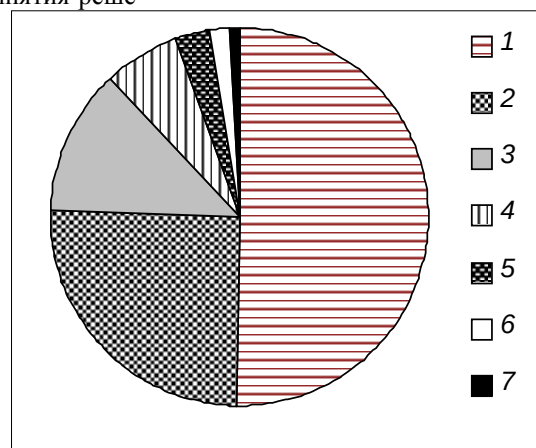


Рис. 5.3. Место компании на рынке и доля занимаемого ею внимания

Основная рыночная позиция

Хотя психологические аспекты и являются чрезвычайно важными, однако прочную позицию нельзя завоевать только обещаниями – их необходимо подкрепить реальными достоинствами (ценностью для потребителя) товара/услуги.

Профессор М. Портер считает [22], что для решения задачи повышения ценности товара/услуги компания может использовать три варианта основных рыночных позиций:

- стать дифференциатором товара (ориентироваться на уникальность своей продукции в отрасли с точки зрения тех характеристик, которые представляют для потребителя особую ценность);

- лидировать в области низких затрат;
- занять нишу рынка.

Однако он предупреждает, что если фирма попытается достигнуть результатов во всех трех направлениях сразу, то потерпит поражение от компаний, которые будут превосходить ее хотя бы в одном аспекте. Обычно фирме не хватает средств, чтобы быть сильной во всех трех направлениях. Кроме того, каждый вариант такой стратегии требует своей организационной культуры.

Ценностное предложение

Впоследствии консультанты М. Трейси и Ф. Вирсема [7, 23] предложили альтернативный курс ценности. Он заключается в предположении, что всякий рынок состоит из трех видов покупателей, которые при выборе товаров ориентируются:

- на самые современные товары (товарное лидерство);
- высокую надежность товара/услуги (операционное превосходство компании);
- гибкое реагирование на запросы покупателя (близость к потребителю).

М. Трейси и Ф. Вирсема согласны с М. Портером, что компании трудно быть на высоте сразу во всех аспектах, поскольку удовлетворение каждого из этих потребителей требует своей системы управления и организационной культуры. Они предлагают фирме выбрать одну из перечисленных ниже ценностных дисциплин в качестве основы для повышения ценности товара/услуги и поддерживать на достаточно высоком уровне две другие.

- *Лидерство в продукции.* Последователи этой ценностной дисциплины предлагают продукты, превосходящие аналоги, и вводят новшества год за годом.
- *Операционное превосходство.* Предполагает поставку продукции среднего качества по низким ценам при минимуме неудобств потребителю.
- *Близость к потребителю.* Это путь к наилучшему удовлетворению избранных потребителей на базе досконального изучения их потребностей и установлению долгосрочных отношений.

Позиционирование на основе дифференциации

Важнейшим инструментом позиционирования на основе развития ценности является дифференциация. Товар считается дифференцированным, если по какому-либо яркому признаку он отличается от других аналогичных изделий. Каждое рыночное предложение может быть дифференцировано по следующим характеристикам:

- | | |
|----------|-------------------------|
| • товар; | • персонал; |
| • имидж; | • сопутствующие услуги. |
| • цена; | |

Не все компании могут найти лучшие возможности для дифференциации своих предложений и преимуществ. В одних отраслях это сделать сложнее, чем в других. Компания *Boston Consulting Group* предложила классификацию индустрий, в основе которой лежат такие показатели, как число вариантов возможных конкурентных преимуществ и оценка уровня их значимости (рис. 5.4).

Число вариантов возможных конкурентных преимуществ	Много	Фрагментарная	Специализированная
	Мало	Тупиковая	Массовая
		Малая	Большая
Оценка уровня значимости преимуществ			

Рис. 5.4. Классификация индустрий по конкурентным преимуществам

Хотя возможности дифференциации различны в разных областях, использование творческого подхода позволяет добиться дифференциации почти на любом рынке. Так, кирпичный рынок является одним из древнейших, и, казалось бы, ничего нового на нем не придумаешь. Но нашлась компания, которая придумала поддоны для кирпича, что позволило ей существенно снизить расходы на бой и транспортировку.

По мере роста уровня дифференциации, как правило, возрастает и уровень прибыльности компании, особенно если она обеспечивает достаточно высокий уровень качества. Однако преимущества дифференциации могут оказаться временными, поскольку конкуренты начинают копировать их. В случаях когда физические товары/услуги имеют мало возможностей к дифференциации, возрастает роль дифференциации имиджевых факторов (рис. 5.5).

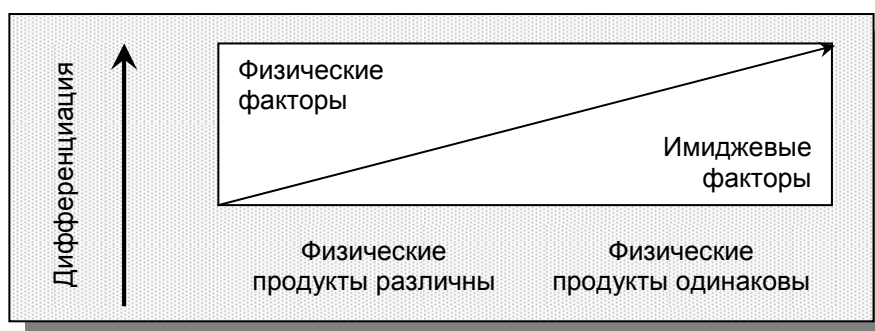


Рис. 5.5. Основа для дифференциации разнотипных товаров

Выбор позиции по преимуществам

Организации необходимо также более детально определить, какие особые выгоды и ценности она предложит потребителю. Многие компании формируют позицию по следующим вариантам преимуществ:

- качество;
- надежность;
- срок службы;
- безопасность;
- удобство;
- низкая цена;
- высший престиж;
- быстрота обслуживания;
- соотношение качество/цена;
- лучшая конструкция или дизайн;
- эксплуатационные качества;
- простота в обращении и т. д.

Выбранные критерии позиционирования должны быть раскрыты через набор показателей, которые выявляются в ходе маркетинговых исследований. Так, критерий "эмоциональной ценности" модной одежды может быть определен через показатели соответствия современному стилю, удобства пользования, стабильности моды и др.

Далее необходимо дать количественные оценки особенности различных позиций. Широко используется такой вариант, как *карта восприятия*. В качестве примера можно привести карту восприятия (рис. 5.6) позиционирования мест отдыха европейских туристов.



Рис. 5.6. Карта восприятия мест отдыха на европейском рынке

В случаях когда число существенных показателей значительно больше двух, можно использовать такой инструмент, как *матрица предпочтения*. Предположим, агенту по закупкам крупной компании нужно приобрести несколько копирующих устройств. Он попытается выделить основные показатели достоинств и дать экспертную оценку величины этих показателей для основных марок копирующих аппаратов. Кроме того, ему нужно оценить относительный вес этих показателей. В результате он получит таблицу типа 5.4 [6].

Таблица 5.4

Достоинства	Важность достоинства	Производители		
		"Кодак"	"Ксерокс"	"Кэнон"
Высокое качество копий	10	8	7	8
Время наработки на отказ	9	9	7	7
Качество обслуживания	8	8	7	4
Способность справляться с новыми проблемами	8	6	8	4
Цена и условия	8	6	8	7
Удобство пользования	7	9	8	7
Суммарные характеристики	50	77%	75%	62%

Для получения суммарной оценки выгодности покупки необходимо сложить произведения оценок по каждому достоинству на ее вес (важность) и сумму разделить на 50 (сумма всех весов).

Рассмотрение таблицы (матрицы предпочтения) позволяет понять, почему различные потребители будут выбирать ту или иную марку и каким образом улучшить свое позиционирование на выбранном сегменте рынка.

ЗАДАНИЕ 5.4

Опишите ряд показателей достоинств (или выгод) Вашего товара/услуги, которые Вы считаете существенными для целевого сегмента потребителей. Выбрав наиболее важные из них, постройте матрицу предпочтения, например так, как это показано в табл. 5.4. Оцените в этой матрице известные Вам организации, предлагающие аналогичные товары/услуги, а затем определите свою позицию по отношению к ним.

Достоинства	Важность достоинства	Производители		
Суммарные характеристики				

Прокомментируйте, какие из характеристик Вашего товара/услуги целесообразно улучшить для усиления позиций этого товара.

5.5. Формирование конкурентных преимуществ

Ключ к созданию сильных конкурентных преимуществ состоит в сведе́нию воедино потенциального потребительского спроса на особые характеристики продукта и способностей компании предоставлять такие продукты лучше других. При этом компании для поддержания долговременного превосходства стараются скрывать новые способы действия и процедуры.

Одним из наиболее эффективных методов определения источника конкурентных преимуществ является концепция "цепочка ценности", предложенная М. Портером (*M. Porter, Competitive Advantage*, 1985). Все действия в компании, которые вносят вклад в повышение ценности для потребителя, разделяются на две группы (рис. 5.7):

- основные – операции со входными ресурсами (внутри организации), производство продукции, маркетинг, распределение и продажи;

- вспомогательные – приобретение исходного сырья и оборудования (извне), использование человеческих ресурсов, развитие технологий и другие общесистемные функции (инфраструктура).

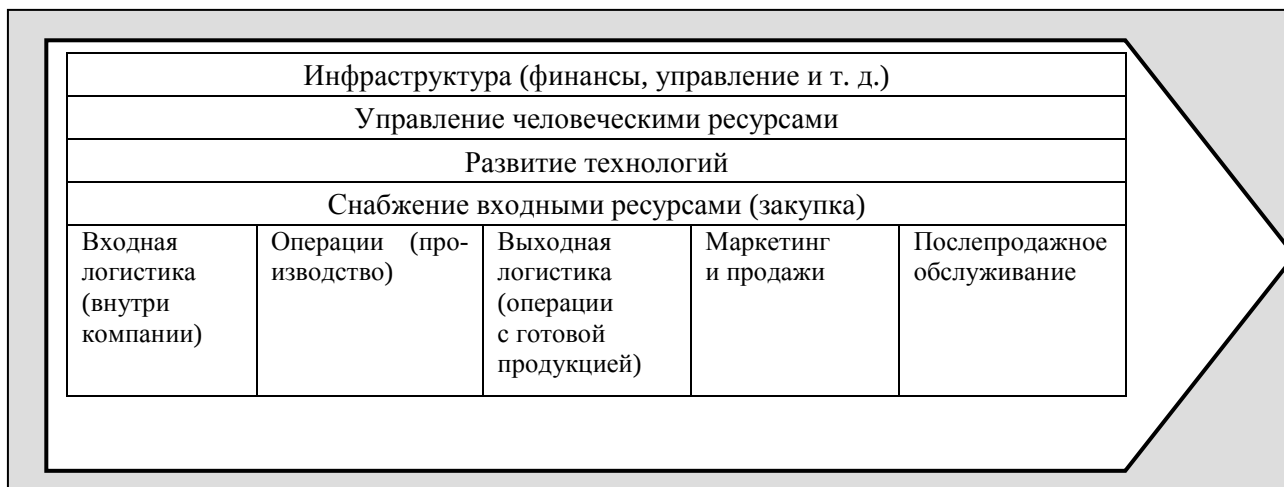


Рис. 5.7. Цепочка ценности

Это вовсе не означает, что вспомогательные процессы менее важны, чем основные. Просто основные относятся к центральному виду деятельности компании.

ЗАДАНИЕ 5.5

Распределите по группам цепочки ценности виды деятельности, выполняемые в Вашей организации.

1. Входная логистика _____
2. Операции _____
3. Выходная логистика _____
4. Маркетинг и продажи _____
5. Послепродажное обслуживание _____
6. Инфраструктура _____
7. Управление человеческими ресурсами _____
8. Развитие технологий _____
9. Закупка входных ресурсов _____

Разделение всей деятельности компании по группам, соответствующим цепочке ценности, – это первый этап анализа. Далее необходимо произвести сравнительный анализ различных групп. Например, если Вы стремитесь лидировать в области низких цен, то последовательность действий может быть следующей:

- Определение относительной ценности каждого вида деятельности.
- Оценка значимости разных видов деятельности для потребительской ценности.
- Сравнение затрат по видам деятельности и их относительной эффективности, например по отношению к конкурентам.
- Определение факторов, которые влияют на относительный уровень затрат.
- Определение взаимовлияния затрат по различным видам деятельности.
- Выявление возможностей сокращения затрат, в том числе за счет выведения за рамки организации.

Если Вы стремитесь повысить ценность для потребителя за счет дифференциации, то алгоритм действий может выглядеть следующим образом.

- Построение цепочек ценности для ключевых групп потребителей.
- Оценка потенциала уникальности каждого вида деятельности.
- Выбор наиболее перспективных областей для дифференциации портфеля товаров.
- Определение связей между видами деятельности и возможностей дифференциации на основе уникальных взаимосвязей.
- Оценка возможностей сохранения уникальных свойств (сложность копирования) за счет уникальных ресурсов, связей и их композиций.
- Установление связи между цепочкой ценности компании и цепочкой ценности потребителя.

М. Портер называет соединение различных действий "сцеплением". Это происходит в том случае, когда метод реализации одного процесса влияет на эффективность других действий. Например, более дорогой дизайн продукта приведет к применению более дорогих комплектующих и более тщательному контролю качества, следствием чего будет увеличение стоимости товара и одновременно снижение расходов на рекламу и послепродажное обслуживание.

Цепочка ценности любой компании является частью более широких видов деятельности, которые М. Портер назвал "системой создания ценности". Эта система включает в себя поставщиков, обеспечивающих входными ресурсами цепочку ценности компании и цепочку ценности каналов распределения. Так, система создания ценности образовательной системы ШБ ОУ – ЛИНК для студента как конечного потребителя (в другом случае конечным потребителем может быть компания) имеет вид, представленный на рис. 5.8.

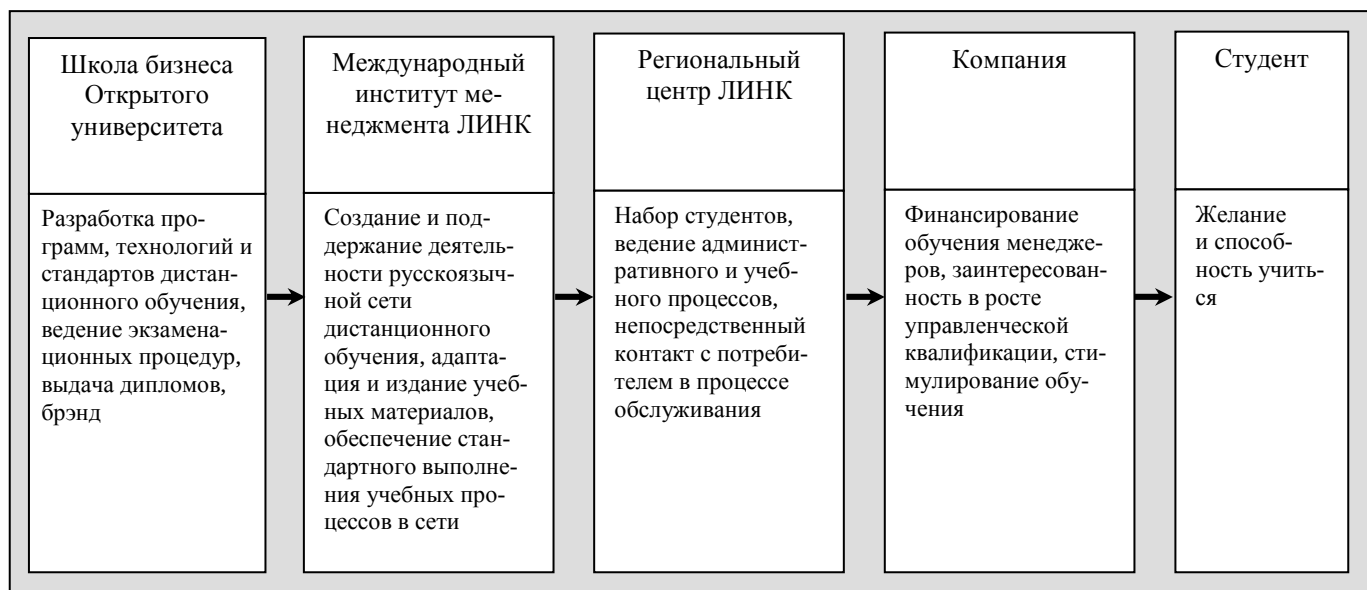


Рис. 5.8. Система создания ценности образовательной сети

К сожалению, очевидно, что не существует вечных преимуществ. Они или устаревают, или копируются конкурентами. Поэтому компании стремятся реализовать такие виды преимуществ, которые трудно копировать. Ясно, что скопировать "сцепление" различных процессов сложнее, чем сам процесс. Еще сложнее копировать систему создания ценности нескольких организаций. Именно поэтому тесные взаимоотношения с потребителями, поставщиками и другими заинтересованными лицами позволяют повысить конкурентоспособность компании.

ЗАДАНИЕ 5.6

Вспомните, что означают концепции и модели маркетинга, изученные в этой главе:

1. Подходы к определению рынка _____
2. Миссия _____
3. Сегментирование _____
4. Критерии сегментации _____
5. Требования к сегментам _____
6. Стратегия сегментации _____
7. Позиционирование _____
8. Основная рыночная позиция по М. Портеру _____

9. Курс ценности М. Трейси и Ф. Вирсема _____

10. Цепочка ценности _____

Выводы по главе 5

Мы рассмотрели различные концепции сегментирования рынка и позиционирования на выбранных сегментах, которые могут оказаться полезными для понимания того, каким образом ориентироваться на специфические группы потребителей.

Ни одна организация не может себе позволить обслуживание всех потенциальных потребителей. Надеемся, что после изучения данной главы Вы сможете более уверенно выбирать направления использования собственных ресурсов на рынке товаров/услуг. Эффективные организации отличаются тем, что делают это разумно и осмысленно.

Далее мы обратим Ваше внимание на то, как учитывать при позиционировании факторы конкурентного окружения и управлять теми характеристиками своего предложения, которые делают его ценным для Вашего потребителя.

Глава 6. Внешнее окружение компании

Внешняя среда является для организации источником, питающим ее ресурсами, необходимыми для поддержания жизнедеятельности.

С другой стороны, эта среда постоянно изменяется, что требует адекватной реакции компании и часто является источником проблем и новых возможностей. Поэтому умение анализировать и прогнозировать изменения внешней среды является в условиях рыночной экономики жизненно важным для любой организации. В частности, в гл. 5 мы сталкивались с необходимостью учета влияния конкурентного окружения и других рыночных факторов на позиционирование компании.

Изучив главу, Вы сможете:

- анализировать внешнее окружение компании;
- понимать, какие факторы формируют положение Вашей организации на рынке;
- выбирать маркетинговые действия, адекватные изменениям внешней среды.

6.1. Внешнее окружение организации

Принято подразделять внешнее окружение на ближнее (микросреда) и дальнее (макросреда), как это показано на рис. 6.1. Дальнее окружение включает в себя факторы, на которые организация, как правило, не может оказывать заметного влияния. В нем выделяют социальные, технологические, экономические и политические компоненты, которые в совокупности называют СТЭП-факторами (*STEP*).

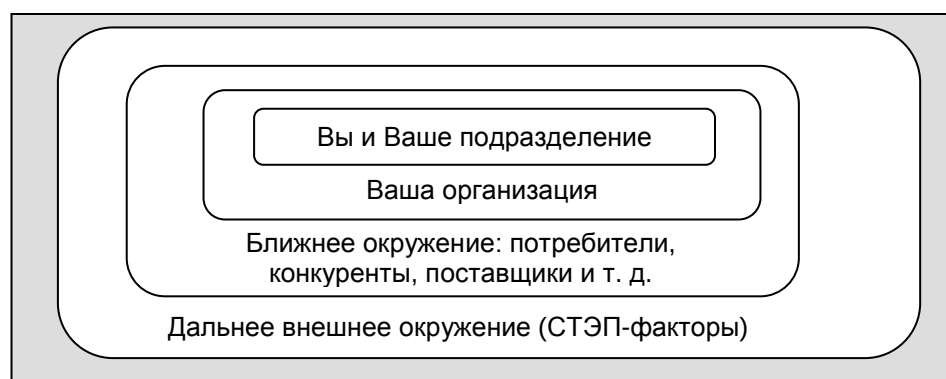


Рис. 6.1. Различные слои внешнего окружения

Состав ближнего окружения хорошо отражает концепция 3С (три си), рассмотренная в гл. 1. Его основными элементами, кроме самой компании, являются потребители и конкуренты. Кроме того, ближнее окружение включает в себя поставщиков, посредников и контактные аудитории.

Следует отметить относительный характер картины, приведенной на рис. 6.1. Так, Ваша организация может входить в состав более широкого объединения фирм (консорциума). В зависимости от решаемой задачи за конкурентное окружение может приниматься все ближнее окружение или только совокупность конкурентов. Существует определенная зависимость между ближним и дальним окружением и т. д.

6.2. Структура конкуренции по М. Портеру

Профессор М. Портер построил модель, которая описывает некоторые факторы, влияющие на прибыльность отрасли. В основе модели лежит концепция, утверждающая, что способность организации реализовать свое конкурентное преимущество зависит не только от прямой конкуренции, с которой она сталкивается, но и от той роли, которую играют такие силы, как потенциальные конкуренты, продукты-заменители, поставщики и даже потребители (рис. 6.2).

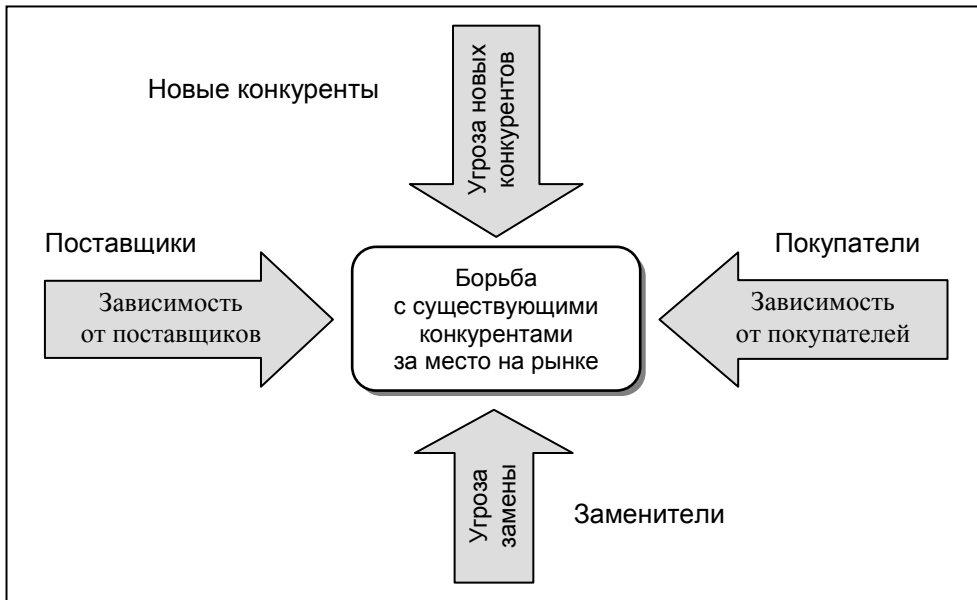


Рис. 6.2. Силы, влияющие на конкуренцию на рынке

Потенциальные конкуренты и заменители составляют прямую угрозу, а поставщики и потребители – косвенную, которая зависит от их способности диктовать свои условия. Именно взаимодействие этих пяти сил определяет уровень конкуренции и, следовательно, прибыльность в любой отрасли.

Интенсивность конкуренции

Интенсивность конкуренции между уже действующими на рынке предприятиями зависит от следующих основных факторов:

- наличия многочисленных или взаимно уравновешивающих друг друга конкурентов;
- темпа роста рынка. Если общий размер рынка не растет, компании вынуждены вытеснять конкурентов для обеспечения своего роста;
- степени сходства товаров или серий товаров, что определяет, будет ли потребитель легко и свободно переходить от одной марки товара к другой;
- величины постоянных издержек и необходимости поддерживать объем производства;
- уровня входных барьеров. Экономические, стратегические и эмоциональные барьеры не позволяют компании перейти в другую сферу бизнеса, даже если она несет убытки.

Примерами препятствующих выходу барьеров могут служить стратегическая взаимосвязь с другими частями той же самой компании, эмоциональные барьеры, а также правительственные и социальные ограничения.

Угроза со стороны новичков

Вторым важным фактором, влияющим на интенсивность конкуренции, является угроза со стороны предприятий-новичков, появляющихся на каком-либо рынке. Рынки могут привлекать новых участников из-за высокой прибыльности в определенной отрасли или необходимости для какой-либо фирмы найти новые рынки.

Для своей защиты фирмы, традиционно обслуживающие определенный рынок, пытаются возводить "входные" барьеры, подобные перечисленным ниже.

Барьер № 1 – экономия, обусловленная масштабами производства. Этот фактор эквивалентен для новичка "вступительному взносу". Большие масштабы производства обычно обеспечивают более низкую цену единицы товара. Поскольку новички обычно начинают деятельность с небольших объемов сбыта, то их издержки выше, чем у традиционных производителей. Это обуславливает при примерном равенстве рыночных цен получение новичками меньшей прибыли, а может быть, и убытки.

Барьер № 2 – абсолютный стоимостный барьер. Абсолютный стоимостный барьер составляют начальные расходы, которые новичок должен понести при выходе на рынок вне зависимости от масштабов производства. Среди них можно отметить: патенты, ноу-хау, доступ к сырью, затраты на следование новым стандартам и т. д.

Барьер № 3 – политика правительства. Некоторые из известных примеров влияния политики правительства относятся к лицензированию, требованиям безопасности, нормативам по качеству пищевых продуктов и правилам гигиены. Все эти требования увеличивают цену за вступление в рынок и операции на нем. Не только политика центрального правительства, но и действия местной администрации могут повысить барьеры для вступления на рынок, особенно местный.

Барьер № 4 – дифференциация. Дифференциация создает барьер для новичков, принуждая их тратить существенные суммы на преодоление приверженности потребителей к конкретному товару или услуге. Новым производителям необходимо сделать свою марку популярной среди новых потребителей. Часто это очень сложная задача.

Например, всемирно известный лидер в области одежды из джинсовой ткани фирма "Ливайс" решила несколько лет назад освоить выпуск костюмов типа "тройка". С технологической и производственной точки зрения решение такой задачи не представляло для "Ливайс" существенных трудностей.

Однако, несмотря на громадные усилия по продвижению нового продукта, "Ливайс" не удалось преодолеть стереотипов отношения потребителей костюмов, которые связывали данную фирму только с одеждой из джинсовой ткани.

Барьер № 5 – доступ к каналам распределения. Новичкам может оказаться очень трудно получить доступ к оптовым и розничным каналам распределения. В этом случае им придется создавать свои каналы сбыта, что требует высоких затрат. Вместе с тем новые технологии позволили ряду фирм создать совершенно новые каналы распределения, например в сфере электронной торговли.

Барьер № 6 – издержки, обусловленные сменой поставщика. В данной области существуют барьеры, аналогичные барьеру № 5. Работа на новом рынке может потребовать поставки дефицитных комплектующих или оборудования, переподготовки персонала и т. д.

Зависимость от поставщиков и покупателей

Из Вашего собственного опыта Вы можете знать о влиянии больших организаций на поставщиков и покупателей и об их сильной взаимозависимости. Некоторые крупные розничные торговцы в секторах продовольственных товаров и одежды часто называются "производителями без заводов". Они так сильно влияют на своих поставщиков, что могут диктовать многие условия – от видов оплаты до производственных методов. Но даже в таком случае компании рады, если значительную часть своей продукции они продают одному покупателю.

ЗАДАНИЕ 6.1

Для оценки степени зависимости Вашей компании от поставщиков выберите какого-либо крупного Вашего поставщика и применительно к нему ответьте на следующие вопросы.

Обратите внимание, что вопросы сформулированы так, что ответ "Да" соответствует сильной зависимости от поставщика, а "Нет" – слабой.

	Да	Нет
1. Значительно ли влияние Ваших закупок у этого поставщика на Ваш бизнес?		
2. Можно ли считать, что товары/услуги этого поставщика практически не имеют аналогов или заменителей?		
3. Относится ли Ваш поставщик к более монополизированной сфере производства, чем Ваша?		
4. Можно ли считать, что Ваши закупки составляют незначительную часть продаж этого поставщика?		
5. Столкнетесь ли Вы с проблемами или затратами, если попытаетесь сменить поставщика?		
6. Может ли поставщик производить те же товары/услуги, что и Вы?		
7. Сумма ответов "Да" и "Нет"		

Сформулируйте результат Вашего анализа зависимости от поставщика.

ЗАДАНИЕ 6.2

Для оценки степени зависимости Вашей компании от покупателей выберите какого-либо крупного покупателя Вашей организации и применительно к нему дайте ответ на следующие вопросы.

	Да	Нет
1. Относится ли Ваш покупатель к более монополизированной группе, чем Ваш рынок?		
2. Можно ли считать, что только небольшую часть закупок этого покупателя составляют Ваши товары/услуги?		

3. Похожи ли Ваши товары/услуги на продукты других поставщиков?		
4. Можно ли считать низкими затраты, которые понесет этот покупатель, решив сменить поставщика?		
5. Может ли Ваш покупатель сам производить такие же товары/услуги, какие поставляет Ваша организация?		
6. Значительна ли доля закупок этого покупателя в Ваших продажах?		
7. Можно ли считать, что качество товаров/услуг Вашего покупателя не зависит от качества закупаемых у Вас продуктов?		
8. Существует ли у покупателя необходимость искать поставщика с более низким уровнем цен?		
9. Сумма ответов "Да" и "Нет"		

Сформулируйте результат Вашего анализа зависимости от потребителя.

Угроза со стороны заменителей товаров/услуг

Последняя из рассмотренных М. Портером сил, влияющих на конкретную отрасль, – угроза замены товаров/услуг. Целые отрасли были ликвидированы в результате замены их товаров на рынке. Так, транзисторы заменили радиолампы, компьютеры вытеснили пишущие машинки, телевидение во многом заменяет кино.

При оценке угрозы замены товаров/услуг необходимо учитывать характеристики и цену продукта-заменителя по отношению к традиционным продуктам, цену переключения на использование нового продукта. Необходимо также принимать в расчет, предрасположен ли потребитель к замене потребляемых продуктов.

Рассмотренные выше пять групп факторов определяют привлекательность отрасли и целесообразность ведения в ней бизнеса. Поскольку эти факторы влияют на цены и издержки, то они определяют и уровень прибыльности организаций данной отрасли. Исследования, проведенные в указанных направлениях, дадут фирме возможность определить конкурентный "климат", интенсивность соперничества и тип преимущества, которым владеет каждый из конкурентов.

6.3. Маркетинговые войны

Одной из основных задач, которую решает маркетинг, является повышение конкурентоспособности фирмы, ее выживание в рыночных условиях. Поэтому теоретики маркетинга постоянно придумывают новое "секретное оружие" для конкурентной борьбы. И будет ли оно успешным, может показать только практика.

Для примера мы приведем один из таких подходов, представленных Э. Райсом и Д. Траутом в книге "Маркетинговые войны" [20]. Их рекомендации во многом исходят из аналогии между ведением маркетинговых и военных операций. Вот некоторые из их ключевых утверждений, взятых из военной лексики.

Основные закономерности

- Свободное предпринимательство – это маркетинговая война. Если Вы собираетесь играть в эту игру, прежде всего нужно понять ее принципы. Проблема современного маркетинга не только в нехватке правил. Самая большая проблема – в непонимании того, что правила должны быть на первом месте.
- "В маркетинговой войне побеждает лучший продукт" – ЗАБЛУЖДЕНИЕ. Как Вы донесете правду до потребителя? Как выбьете все ошибки восприятия, которыми полны головы потенциальных клиентов?
- Главное правило – Бог улыбается тем, кого больше (исследования 25 марок-лидеров показали, что за 60 лет 20 из них остались на первом месте, четыре сместились на второе и лишь одна – на четвертое).
- Нельзя вести маркетинговую войну одним способом. Их, скорее, четыре:
 - оборона – для лидера рынка;
 - наступление – для оппонента лидера;
 - фланговые удары – для третьей линии (последователей);
 - партизанская война – для аутсайдеров.
- Из 100 компаний одной следует заниматься обороной, двум – идти в наступление, трем – организовывать фланговые атаки, а остальным 94 – быть партизанами.
- В любой момент в стратегических планах компании должна доминировать одна-единственная цель, которая прежде всего должна быть связана с ресурсами фирмы.

Децентрализация менеджмента и отсутствие единой корпоративной стратегии приводят к появлению множественных направлений атаки. На некоторых из них достигается успех, на отдельных – поражение. Но все они не координируются так, чтобы вести бизнес долгое время.

Поведение лидера

- Оборонительная война – игра только для лидера. Беда в том, что большинство фирм обосновывает свое лидерство не реалиями рынка, а красивыми словами.
- Лучшая стратегия обороны – мужественно атаковать самого себя, свои предыдущие продукты.
- Целью оборонительной войны является маркетинговый мир. Сильные шаги конкурентов всегда нужно блокировать. Слабая атака? Ждите и смотрите, как отреагирует потребитель. Держите в запасе резервы, чтобы нанести ответный удар.
- Одна из основных стратегий лидера – увеличение рынка, а не доли рынка.

Рекомендации для оппонента лидера

- Искусство войны с численно более слабой армией заключается в том, чтобы всегда иметь в точке атаки или обороны больше сил, чем у врага (Наполеон). Для успеха атакующих сил их численное превосходство в месте атаки должно минимум втрое превосходить силы соперника (Клаузевиц).
- Принцип наступления: найдите слабое место в силе лидера и атакуйте его. Сила – это одновременно и слабость. Нужно только найти шов, который соединяет их.
- Некоторые компании нахально заявляют, что отнимут половину рынка у лидера. Только забывают о том, что он при этом будет "кусаться и царапаться".

Конкуренты потратят гораздо больше денег и принесут больше жертв, защищая то, что имеют, чем если бы атаковали Ваши позиции.

Статистика показывает, что большинство атак обречено на провал. Из 600 компаний, за которыми наблюдали в течение двух лет, 80% не смогли увеличить долю рынка более чем на 2%. Чаще удается увеличивать долю рынка молодым компаниям.

Рекомендации для последователей (третьей линии)

- Успех "фланговой атаки" часто зависит от Вашей способности создать и поддерживать отдельную товарную категорию. Не требуется нового товара, которого еще не видел рынок, однако в нем должен быть элемент новизны или эксклюзивности.
- Проводите атаку на возможно более узком фронте. Маркетинговая армия, которая пытается захватить как можно большую долю рынка за счет атаки широким фронтом, широким спектром продуктов, в долгосрочной перспективе неминуемо потеряет все, что ей удастся завоевать. И даже больше.
- Многие компании не умеют обращаться с успехом. Достигнув первоначальных маркетинговых целей, они направляют ресурсы не на закрепление успеха, а на решение других задач, на исправление стратегических ошибок прошлого. Преследование противника так же важно, как и сама атака. Закрепляй успех, а от неудач избавляйся.

Принципы партизанской войны

- Важен не столько размер Вашей компании, сколько масштаб конкурентов. Подстраивайтесь под конкурентов, а не под свою компанию.
- ☐ Найдите достаточно маленький сегмент рынка, который Вы смогли бы защищать, а крупной компании было бы трудно атаковать. Например, "Роллс-Ройс" – это партизан с высокими ценами в автомобильном бизнесе.
- ☐ Какого бы успеха Вы ни добились, никогда не ведите себя как лидер. Используйте преимущества малого масштаба: гибкость, быстроту принятия решений, отсутствие большого числа вспомогательных служб, тесный контакт с потребителем и т. д.
- ☐ Будьте готовы свернуть свои дела в любой момент и возродиться в другом месте. У партизана нет ресурсов, чтобы тратить их на дела, демонстрирующие свою бесперспективность.
- ☐ Обращайте внимание на рынки, которые оставили исчезнувшие марки, пока эти рынки не исчезли.
- ☐ Практически любой товар/услуга, распространяемый в национальном масштабе, можно атаковать в определенной местности. Основа успеха в отраслевой партизанской войне – узкий и глубокий ассортимент. Многие партизаны делают деньги на уникальных в своем роде продуктах. Существует множество фирм-партизан, предлагающих "высший класс" товаров, что создает эффект загадочности, порождающий спрос.
- Типичным примером организации орды местных партизан является франчайзинг. (Франчайзинг – тип организации бизнеса, предполагающий создание широкой сети однородных предприятий.) При этом применяется стратегия создания и упорядочения деятельности союзников.

Соотношение стратегии и тактики

- У стратегии нет внутреннего показателя качества. Достижение тактических результатов – конечная и единственная цель стратегии. Ее эффективность должна оцениваться только в тех точках, где она соприкасается с покупателями и конкурентами.
- ☐ Пока Вы не будете знать, как использовать рекламную мощь на тактическом уровне, Вы не можете считаться маркетинговым стратегом.
- Признавая всю важность рекламы, руководители многих компаний начинают всецело на нее полагаться, допуская тем самым ошибку. Опора на тактическое совершенство – нездоровая стратегия.
- Наиболее частой причиной отсутствия стратегического направления в тактике компаний является децентрализация менеджмента. Это оправдывается необходимостью переноса принятия решений на место действия. Да, изучение тактической ситуации очень важно для создания хорошей стратегии. Но кто-то должен по-прежнему увязывать все элементы воедино, в логически связанную стратегию [20].

ЗАДАНИЕ 6.3

Дайте определение Вашего рынка и оцените, какую его долю занимает Ваша компания, лидер и др. Результат запишите ниже.

Рынок _____ Ваша компания (_____) %

Лидер (_____) %

Оппоненты лидера _____

Последователи _____

Аутсайдеры _____

Сравните основные рекомендации Э. Райса и Д. Траута для поведения на рынке фирм, соответствующих позиции Вашей фирмы, с реальным поведением Вашей фирмы. Укажите ниже, в чем Вы увидели несоответствия, и проанализируйте обоснованность такого поведения.

Подход, продемонстрированный Э. Райсом и Д. Траутом, находит в последнее время достаточно широкое применение, о чем говорит широкий ассортимент предлагаемых стратегий. Однако ориентация на конкурента не должна заслонять необходимость первоочередной ориентации на потребителя.

6.4. Анализ рынка

Важнейшим элементом ближнего окружения организации является рынок. В предыдущей главе мы уже касались способов описания рынка на базе таких критериев, как потребители, потребности, функции и товары, а также с использованием понятия сегментации рынка. Более комплексный анализ требует ответа на следующие ключевые вопросы:

- *Рынок.* Насколько он велик? Подвержен ли рынок изменениям? Если да, то каким и по каким причинам? Насколько прибылен рынок?
- ☐ *Жизненный цикл.* В какой его точке находится Ваш товар/услуга в настоящее время?
- *Заменители.* Возрастает ли роль заменителей данного товара/услуги; не угрожают ли они существованию данного рынка?
- ☐ *Сегменты.* На какие сегменты может быть поделен рынок? Каковы тенденции изменения этих сегментов в будущем? (Эти вопросы также рассматривались в предыдущей главе.)
- *География.* Каковы географические рамки Вашего рынка? Каким образом и по каким причинам они изменяются?
- ☐ *СТЭП-окружение.* Какие СТЭП-факторы в настоящее время наиболее существенно влияют на рынок? Как они воздействуют на уровень спроса? Каковы тенденции возможного изменения степени важности отдельных факторов?
- *Особенности.* Какой дополнительный анализ рынка нужно провести? Что нам неизвестно из того, что мы должны знать?

Вопрос о природе рынка мы уже рассматривали в гл. 5. Проанализируем другие факторы рыночного окружения.

Жизненный цикл товара

Концепция жизненного цикла товара (ЖЦТ; *Product Life Cycle*) предполагает, что товар, как правило, имеет ограниченный срок жизни; что его продажа проходит отчетливо выраженные фазы внедрения, роста, зрелости и спада. При этом прибыльность товара отражает фазу его жизненного цикла, как это показано на рис. 6.3.

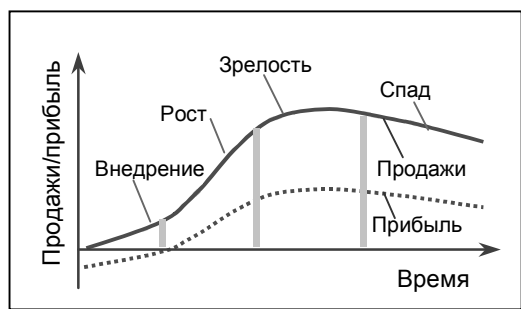


Рис. 6.3. Жизненный цикл товара

Быстрые изменения в технологии за последнее время привели к сокращению ЖЦТ, особенно в высокотехнологичных областях. Жизненные циклы других сложных товаров, наоборот, выросли. Так, ЖЦТ первых поколений реактивных двигателей составлял всего несколько лет. Сейчас длительность только разработки авиационных двигателей нового поколения доходит до 15 лет, а их ЖЦТ составляет несколько десятилетий.

На практике анализ ЖЦТ чрезвычайно сложен. За жизненным циклом товара стоит жизненный цикл технологий, а за ним — жизненный цикл потребностей.

Так, потребность в получении информации существовала с исторических времен. Но вначале она удовлетворялась за счет передачи новостей из уст в уста, затем путем письменных сообщений и книг. Сейчас для этого существует широкий ассортимент электронных средств передачи информации, которые по-

стоянно совершенствуются с точки зрения объема передаваемой информации, удобства и скорости доступа.

Каждая стадия ЖЦТ имеет собственные характеристики и требует различных подходов к работе на рынке.

ЗАДАНИЕ 6.4

Как давно существует рынок, на котором работает Ваша компания? В какой стадии ЖЦТ он находится? Соотнесите продолжительность ЖЦТ данного рынка, товаров Вашей фирмы и базовой технологии, которая формирует рынок.

Показатели	Срок жизни, лет	Стадия жизненного цикла
Базовая технология		
Рынок		
Ваш основной товар		
Последняя модификация Вашего товара		

Таким образом, концепция ЖЦТ обращает наше внимание на то, что рынки могут находиться в разных стадиях жизненного цикла и соответственно различаться по прибыльности, уязвимости к воздействию товаров-заменителей и т. д.

6.5. Дальнее окружение

Рассмотрим более подробно *дальнее* внешнее окружение. К нему относятся факторы, на которые отдельная компания, как правило, не может влиять, хотя из любых правил бывают исключения. Однако эти факторы оказывают существенное влияние как на фирму в целом, так и на ее ближнее окружение.

Условно дальнее окружение подразделяют на социальные, технологические, экономические и политические факторы. Предлагаемое деление позволяет не растеряться во всем многообразии тенденций, если классифицировать их по группам. И хотя далеко не всегда бывает просто отнести фактор к той или иной категории, гораздо важнее не упустить наиболее важные из них.

Следует отметить, что наибольшее влияние СТЭП-факторы оказывают в тех условиях, когда присутствует фактор радикализации изменений. Это может проявляться, например, в следующих случаях:

- если речь идет о длительных промежутках времени, в частности при долгосрочном планировании;
- ☐ если СТЭП-факторы по-разному действуют на Вашу и конкурирующие фирмы.

Пример: Введение изменений в налоговое законодательство, в результате которых негосударственные вузы теряют некоторые налоговые льготы, зато у государственных вузов они сохраняются;

- если в СТЭП-окружении происходят резкие изменения.

Пример: Кризис 1998 г. стимулировал быстрый рост ряда отраслей российской экономики, несмотря на ухудшившееся экономическое положение;

- ☐ если Вы выходите на совершенно новый для Вас рынок.

Примеры различных групп СТЭП-факторов приведены ниже.

Социальные факторы

В качестве характерных примеров социальных факторов можно привести:

- демографические изменения в обществе;
- падение рождаемости;
- уровень мобильности людей, т. е. готовности к перемене места жительства;
- отношение людей к работе и качеству жизни;
- разделяемые людьми ценности;
- существующие в обществе обычаи и верования.

Технологические факторы

Технологии оказывают на многие организации значительное влияние, которое выражается как в виде новых возможностей, так и в форме угроз. Достижения науки и техники открывают возможности для усовершенствования производимой продукции и выпуска новой.

Характерной особенностью технического прогресса является периодическая смена технологических эпох и быстрый, революционный характер этих изменений. Так, эпоха научно-технической революции (1945) сменилась информационной революцией (с 1975 г.), а та, в свою очередь, уступает место биотехнологической революции [24], наступление которой после расшифровки генома человека уже никто не может отрицать.

Хотя реальный бизнес и внедряет достижения этих революций с запаздыванием в несколько лет и даже десятилетий, но те фирмы, которым удастся "оседлать" технологические революции, получают возможность резко повысить прибыльность и темпы роста своего бизнеса.

В то же время многие организации не в состоянии увидеть открывающиеся перспективы, так как технические возможности для осуществления изменений преимущественно создаются за пределами отрасли, в которой они функционируют. Опоздав с модернизацией, они теряют свою долю рынка, что может привести к негативным последствиям для них.

Экономические факторы

К экономическим факторам могут относиться:

- | | |
|---|---|
| • низкий уровень экономического развития; | • высокие процентные ставки; |
| • экономический рост или спад; | • изменения налогообложения; |
| • низкий уровень заработной платы; | • характерные колебания курсов валют; |
| • возрастание инфляции; | • сильная зависимость от мировой экономики. |
| • рост безработицы; | |

Политические факторы

К этим факторам относятся:

- базовые характеристики политической системы, например переход России к рыночной экономике;
- планы правительства по вхождению во Всемирную торговую организацию;
- отношение правительства к различным отраслям экономики и регионам страны;
- изменения в законодательстве, регулирующие экономические процессы;
- деятельность групп лоббирования в органах государственной власти.

Кроме политических факторов правительственного и международного уровня, существуют факторы более низкого уровня типа решения областного правительства о расширении сети автомобильных дорог.

Примером влияния на организации политических и экономических факторов может служить следующая ситуация.

Государство опять взялось за водочный рынок. Частные производители готовятся к глухой обороне.

Наверху планируют внедрить сразу три инновации:

- *Первая мера банальна и легко просчитывалась заранее – в очередной раз повысят акциз (как минимум на 20%).*
- *Вторая выглядит более революционно – меняется схема взимания акциза (теперь 50% будут платить ликеро-водочные заводы, а остальное – оптовики).*
- *Третья мера вообще тянет на сенсацию – создается государственное унитарное предприятие "Росспиртпром", куда войдут 89 спиртзаводов (унитарных или с государственным пакетом), причем новая структура будет контролировать 70% всего производимого в России спирта.*

Подведем неутешительные итоги.

В результате новых инициатив властей стоит ожидать стабилизации, если не роста доли нелегальных производителей. Что же касается "белого" сегмента рынка, то его ждет новый передел, в результате которого выиграют государственные винокуры.

Легальные же частные производители, активно работавшие в последнее время над ассортиментом, раскручивавшие новые брэнды и вплотную подступившие к решению задачи атаковать мировой рынок, будут вынуждены тратить силы на неравную конкурентную борьбу с государством, а может быть, и вовсе уйти в тень или сменить бизнес.

Журнал "Эксперт", № 24, 2000

Проведение СТЭП-анализа

Кратко опишем простой алгоритм проведения СТЭП-анализа.

1. По существующей ситуации выделяется и кратко формулируется ряд важных для заинтересованной компании утверждений.

Эти утверждения должны фиксировать некоторые изменения или отношения. Например: "Акцизы повысятся на 20%, создается государственная структура, контролирующая 70% производства спирта".

Система утверждений должна быть по возможности полной, но не содержать слишком много или мало существенных для фирмы показателей.

2. Каждое утверждение относится к одной из групп СТЭП-факторов.

В отдельных случаях фактор записывается в несколько групп.

3. Отбраковываются утверждения, которые не относятся к дальнему окружению, в частности факторы, относящиеся к внутрифирменным процессам, ближнему окружению и являющиеся следствием действия СТЭП-факторов.

Например, утверждение "ожидается рост доли нелегальных производителей" относится к следствию действия СТЭП-факторов в конкурентном окружении.

4. Оценивается уровень важности каждого из этих факторов и то, являются они положительными или отрицательными по влиянию на компанию (возможности или угрозы).
5. Выделяются наиболее важные (с точки зрения целей и миссии организации) факторы и дается краткое описание их влияния на фирму и ее ближайшее окружение, а также их взаимодействие друг с другом.
6. По каждой группе СТЭП-факторов выделяются те, которые изменяются наиболее динамично и в перспективе могут создать новые угрозы и возможности для фирмы или существенно изменить ситуацию в конкурентном окружении в целом.

ЗАДАНИЕ 6.5

Используя приведенный выше алгоритм, проведите анализ СТЭП-факторов, которые оказывают сегодня влияние на деятельность Вашей организации. Оцените уровень значимости факторов по 10-балльной системе.

Факторы	Возможности	Оценка	Угрозы	Оценка
Социальные	1.			
	2.			
	3.			
Технологические	1.			
	2.			
	3.			
Экономические	1.			
	2.			
	3.			
Политические	1.			
	2.			
	3.			

Дайте краткое описание влияния СТЭП-факторов на Вашу фирму и ее ближайшее окружение. Выделите факторы, которые изменяются наиболее динамично и в перспективе могут создать новые угрозы или возможности для Вашей фирмы или воздействовать на ее конкурентное окружение в целом.

Как показано в данном подразделе, СТЭП-анализ позволяет получить наиболее общее представление о внешнем окружении, выявить возможности и угрозы для Вашей организации. Отметим ряд общих преимуществ, которые дает этот анализ:

- возможность рассматривать внешнюю среду как динамично изменяющуюся и более правильно выделять те ее элементы, которые являются предвестниками более крупных изменений в последующем;
- на этой основе прогнозировать изменения элементов внешней среды;
- когда руководитель и его ближайшие соратники работают со СТЭП-факторами, они начинают думать о внешнем окружении, а не только говорить о нем; вырабатывается устойчивая привычка размышлять над внешним окружением, а не увлекаться только внутренними проблемами;
- у сотрудников формируется видение внешнего окружения, вырабатывается общий стиль для его анализа.

6.6. Прогнозирование внешнего окружения

Если бы не было изменений, то менеджмент не был бы столь трудным делом. Суть эффективного менеджмента заключается в прогнозировании изменений, в планировании, которое позволяет справляться с изменениями или даже использовать их с выгодой для себя. Ежедневно менеджер среди сотен других задач должен уделять время для решения трех важнейших задач:

- прогнозирование поведения переменных факторов внешнего окружения;
- получение прогнозов других организаций;
- оценка прогнозов других организаций и своих собственных.

Прогнозирование уровня продаж и состояния рынка

Для сбора информации о своем рынке компании используют широкий спектр источников. Их можно подразделить на три основных типа.

- *Что люди говорят:*
 - опрос мнений покупателей; опрос продавцов компании;
 - опрос намерений покупателей; опрос экспертов.
- *Что люди делают:* пробные продажи (тестирование рынков).
- *Что люди уже сделали:* поведение после покупки.

Подобные опросы требуют большой аккуратности в их проведении и проверке.

Сорок лет назад фирма *DuPont* "разорилась" на опрос 5 тыс. женщин, направлявшихся в супермаркеты.... Проверка реальных покупок на выходе из магазина показала, что только 30% участниц исследования приобрели товары именно тех марок, которые, по их утверждениям, они собирались купить [21].

Прогнозирование СТЭП-факторов

В основе большинства прогнозов лежат четыре метода:

1. Суждения и оценки.
2. Количественные методы.
3. Экстраполяция статистических тенденций.
4. Поиск зависимостей между двумя и более статистическими переменными.

В свою очередь, метод прогнозирования, основанный на суждениях и оценках, сводится к четырем методикам:

- опрос мнений торгового персонала;
- дельфийская методика;
- анализ мнений менеджеров;
- метод сценариев.

Согласно *дельфийской* методике, вначале собираются независимые мнения нескольких экспертов о будущем, например о динамике объема рынка. Затем эти мнения распространяются среди экспертов без указания авторства, с просьбой представить скорректированные варианты. Процесс продолжается до тех пор, пока не будет получен согласованный вариант.

Метод *сценариев* предполагает разработку цельной картины из серии объ-единенных прогнозов. Обычно рассматриваются три альтернативы, что позволяет оценить различные реализации будущего в зависимости от вариантов ключевых событий.

Прогнозирование на основе взаимосвязей

Существуют три основные разновидности этого метода:

- опережающие индикаторы;
- корреляция и регрессия;
- эконометрические модели.

Так, согласно методу опережающих индикаторов определяется соотношение запаздывания по времени между двумя временными зависимостями. Одним из наиболее точных опережающих индикаторов экономического цикла считается индекс Доу-Джонса на фондовом рынке Нью-Йорка, который безошибочно предсказывает каждый экономический подъем, начиная с конца Второй мировой войны. Его аналогом является индекс "Файненшл Таймс", определяемый совместно с Лондонской фондовой биржей.

В заключение отметим, что приведенный выше обзор методов прогнозирования дает лишь краткое представление об используемых в этой области подходах. В целом же прогнозирование – довольно сложная наука, которая явно недостаточно развита в нашей стране как в части используемых методик, так и в области информационного обеспечения.

Выбор методов прогнозирования

Какие методы прогнозирования следует использовать? Это зависит прежде всего от следующих факторов:

- целей и требований к прогнозу;
- условий внешнего окружения;
- ресурсов, которыми располагает компания.

Если требуется быстрый результат, то логично будет использовать методы, основанные на высказываниях продавцов и менеджеров, опрос которых можно провести быстро.

Если условия внешнего окружения изменяются быстро, есть опасение относительно использования методов экстраполяции; тогда лучше обратиться к сценариям или дельфийскому методу.

Ясно, что методы, основанные на мнениях, требуют меньше ресурсов, чем прогнозирование на базе экстраполяции временных зависимостей, требующее обработки множества данных.

Решая вопрос о том, какой метод использовать, следует учитывать ключевые факторы: период времени, охватываемый прогнозом; сроки выполнения прогноза; требуемую степень точности прогноза и необходимость частого пересмотра прогнозов.

Оценка прогнозов, сделанных вне организации

Если Вы узнали прогноз, сделанный другой компанией, оцените следующие позиции.

Что представляет собой прогноз:

- что именно прогнозируется;
- на каких допущениях основан прогноз.

Соответствует ли прогноз целям компании:

- отвечает ли он целям компании;
- будет ли прогноз убедительным.

Каков источник прогноза:

- что известно об организации, сделавшей прогноз;
- как и с какой целью сделан прогноз;
- насколько точны данные, использованные в прогнозе.

ЗАДАНИЕ 6.6

Вспомните, что означают концепции и модели маркетинга, изученные в этой главе:

1. Внешнее окружение _____

2. Силы, влияющие на конкуренцию, по М. Портеру _____

3. Интенсивность конкуренции _____

4. Шесть барьеров входа на рынок _____

5. Факторы, определяющие зависимость от потребителя _____

6. Способы ведения маркетинговых войн _____

7. Дальнее окружение _____

8. СТЭП-факторы _____

9. Этапы СТЭП-анализа _____

10. Основные методы прогнозирования _____

Выводы по главе 6

В этой главе мы познакомились с внешней средой организаций, состоящей из ближнего и дальнего окружения, и рядом моделей для ее анализа:

- Модель М. Портера предоставляет нам возможность анализа основных сил, влияющих на конкуренцию и прибыльность в отрасли.
- Модель маркетинговых войн Э. Райса и Д. Траута позволяет более внимательно проанализировать положение фирмы относительно рыночных конкурентов.
- СТЭП-анализ дает общее представление о дальнем окружении и его влиянии на фирму и ее ближнее окружение.
- Рассмотрены также некоторые инструменты анализа рынка и прогнозирования внешнего окружения.

Полученные навыки позволят Вам на более высоком уровне понимания вернуться к вопросам сегментирования и позиционирования Вашей организации.

Глава 7. Маркетинговый комплекс: товары и услуги

В предыдущих главах мы рассмотрели потребителей и внешнюю среду Вашей компании. В большинстве случаев эти факторы не находятся в сфере Вашего влияния.

Для того чтобы компания могла воздействовать на рынок, она должна выявить те рычаги, посредством которых возможно осуществить такое влияние. Совокупность этих факторов называют *маркетинговым комплексом*, или *4P*: товар, цена, продвижение, поставка.

Основным элементом маркетингового комплекса является товар, которому и будет посвящена данная глава. В результате ее изучения Вы научитесь:

- анализировать товары/услуги, определяя, какими характеристиками они должны обладать;
- определять стратегию по отношению к товарам/услугам;
- понимать процесс разработки новых продуктов.

7.1. Маркетинговый комплекс

Понятие маркетингового комплекса как системы основных мероприятий, оказывающих влияние на потребителя, было введено в начале 1960-х гг. профессором Гарвардского университета Нейлом Борденом, а вскоре после этого Дж. Маккарти предложил концепцию маркетингового комплекса, состоящую из четырех компонентов: товар, цена, продвижение и поставки (см. рис. 1.4 на с. 12).

Задача компании заключается в определении эффективности различных маркетинговых инструментов и формулы оптимального маркетингового комплекса применительно к ее продукции и сегменту рынка.

При разработке *4P* компания ориентируется на максимальное удовлетворение потребностей потребителей и достижение конкурентных преимуществ.

Следует отметить, что концепция *4P* основывается на отношении к рынку продавца, а не потребителя. Так, потребителя больше интересует не сам товар, а та польза, которую он получает, приобретая его; ему важна не столько собственно цена, сколько общая стоимость покупки, включая обслуживание и утилизацию товара. Аналогом *4P* с позиции покупателя является концепция *4C*, основные компоненты которой приведены в табл. 7.1.

Таблица 7.1

<i>4P</i>		<i>4C</i>	
Товар	<i>Product</i>	Полезность для потребителя	<i>Customer value</i>
Цена	<i>Price</i>	Затраты покупателя	<i>Cost to the customer</i>
Продвижение	<i>Promotion</i>	Информированность	<i>Communication</i>
Поставка	<i>Place</i>	Доступность (удобство)	<i>Convenience</i>

Рассмотрение маркетингового комплекса с позиции *4C* позволяет лучше сориентироваться на предпочтения потребителя и получить дополнительные конкурентные преимущества, особенно на развитых рынках.

Поскольку маркетинговый комплекс является инструментом воздействия, то важно понимать, насколько оперативно может изменяться влияние его компонентов на покупателя.

- Цены могут быть изменены наиболее быстро (примерно за месяц), однако значительное их изменение может потребовать намного больше времени.
- Продвижение, как правило, является вторым по скорости изменения. Для планирования и реализации рекламной кампании требуется более месяца.
- Товар или услуга создаются и выводятся на рынок большинством организаций в течение нескольких лет.
- Системы поставки поддаются изменениям наиболее медленно.

Конечно, указанные выше сроки являются ориентировочными и зависят как от типа товаров/услуг, так и от других факторов. Так, на сроки создания товаров существенно влияют стадия жизненного цикла товарной группы, новые технологии, уровень дифференциации, маркетинговая стратегия и т. д.

ЗАДАНИЕ 7.1

Выберите один из основных товаров Вашей организации и оцените срок, в течение которого могут быть существенно изменены:

1. Товар (разработка нового) _____
 2. Цена (примерно на 10%) _____
 3. Продвижение (разработка новой рекламной кампании) _____
 4. Поставка (существенное изменение) _____
-

7.2. Что является товаром или услугой

Согласно Ф. Котлеру, *товар* – это все, что может удовлетворить желание или потребность и предлагается рынку для привлечения внимания, приобретения, использования или потребления. Это могут быть физические объекты, услуги, лица, места, организации и идеи.

Как правило (но не всегда), под товаром подразумевается то, что организация намерена предложить на рынке для продажи или обмена. Это может быть как осязаемый, материальный товар, например набор шариковых ручек, так и нематериальный, например консультационные услуги или обучение.

Услуги в этом понимании также являются товаром, и для отражения этого факта мы пользуемся обозначением *товары/услуги*. При этом под *услугами* (*service*) понимается любая деятельность или благо, которые одна сторона может предложить другой. Услуги характеризуются такими свойствами, как:

- неосвязаемость;
- нехранимость;
- неотделимость от поставщика;
- отсутствие собственности.
- неоднородность качества;

Эти характеристики услуг усложняют их реализацию, поэтому одной из важных целей поставщиков является повышение степени осязаемости услуг.

Следует отметить, что многие товары содержат в комплекте поставки или в качестве дополнительного товара элементы услуги (имидж, консультации, гарантии, обслуживание) и в этом смысле имеют неосязаемую часть. С другой стороны, различные виды услуг отличаются по степени неосязаемости. Если услуги парикмахерской или рекламного агентства в определенной мере осязаемы, то наиболее неосязаемы финансовые, консультационные и образовательные услуги. Таким образом, различные товары и услуги составляют непрерывный спектр по степени неосязаемости: континуум "товары–услуги" (рис. 7.1 [6]).



Рис. 7.1. Пример континуума "товары–услуги"

Неотделимость услуг от поставщика ведет к тому, что продолжительность оказания услуг, а следовательно, и контакта поставщика с потребителем в ряде случаев может быть очень большой. Добавляя услугу к своему товару, поставщик может продлевать время взаимодействия с клиентами и, таким образом, создавать выгоды и для себя, и для потребителя.

Например, обязательства по поставке запчастей к сложной технике позволяют компании иметь стабильный спрос на эти детали и быть осведомленной о необходимости последующих закупок, а потребителю – снижать проблемы с эксплуатацией оборудования.

Существует несколько подходов к классификации товаров в маркетинговых целях, одна из которых приведена на рис. 7.2 [6].

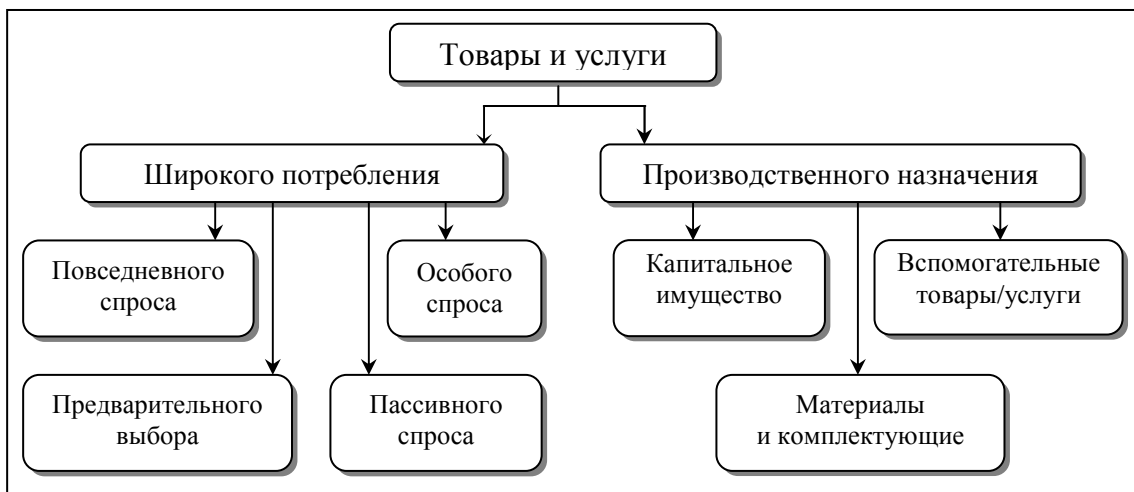


Рис. 7.2. Классификация товаров и услуг

Товары для внутренних потребителей (сотрудников компании – поставщика товаров/услуг) обычно не имеют материального выражения и не продаются. В качестве товаров в этом случае могут выступать информация, идеи, услуги, человеческие отношения или поощрения. И хотя они не продаются и не обмениваются в полном смысле слова, но некоторый обменный эквивалент все равно существует, и в качестве его могут выступать такие категории, как признательность коллег или руководства, обратный поток информации, услуг, поддержки и т. д.

7.3. Трехуровневый анализ товаров и услуг

Существует множество различных способов анализа товаров/услуг. Одним из них является трехуровневый анализ товара, который состоит из таких компонентов, как сущность товара, фактический товар и добавленный товар. Основные составляющие этих уровней даны на рис. 7.3.

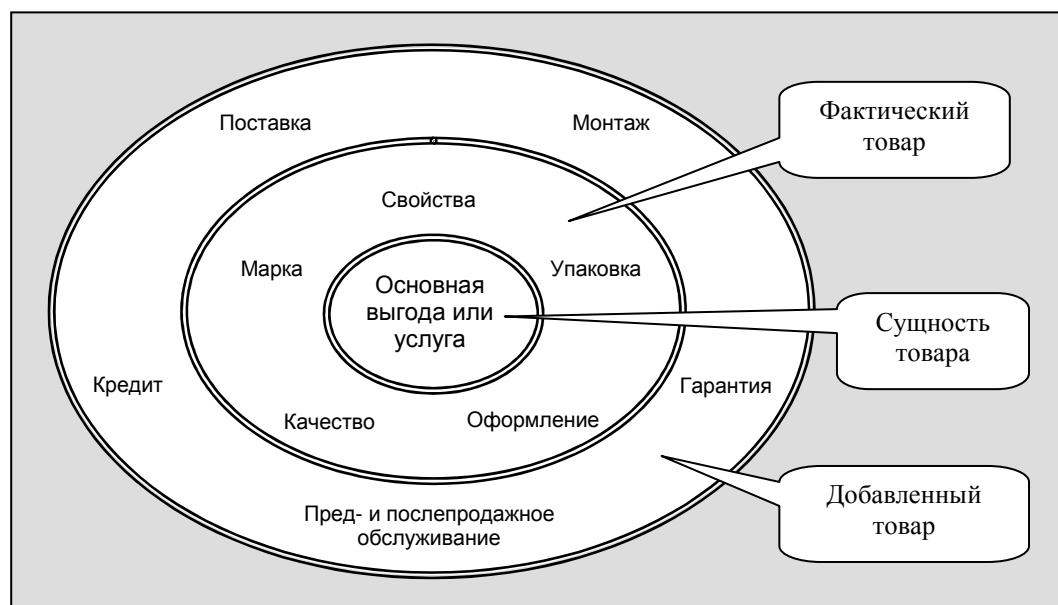


Рис. 7.3. Модель трехуровневого анализа

Сущность товара

Понятие "сущность товара" (*core product*) описывает фундаментальные причины, по которым люди приобретают продукт, – то, что может удовлетворить нужды или потребности покупателя. Примеры формулировок сущности ряда товаров/услуг представлены в табл. 7.2.

Таблица 7.2

Товар/услуга	Сущность товара/услуги
Сверло	Отверстие
Ручка <i>Parker</i>	Подарок
Крем для рук	Гладкая кожа
Губная помада	Надежда...
Видеокассета	Развлечение
Услуги ресторана	Приятное проведение времени
Мобильный телефон	Быстрое и удобное общение людей
Отделка стен	Имидж

Сразу следует оговориться, что анализировать сущность товара можно только применительно к конкретным потребителям. Для одного потребителя видеокассета – развлечение, а для другого – учебное пособие. Один отделяет стены для имиджа, а другой – для комфорта.

Вы можете заметить, что сущность товара – достаточно размытое понятие. Например, сущностью губной помады может быть просто желание красиво выглядеть. Действительно, представленные в табл. 7.2 краткие формулировки сущности товара не слишком точны, но они позволяют подчеркнуть ту основную выгоду, которую организация выбрала и хочет предложить покупателю как базовую.

Если мы стремимся к точности, то можно составить целый список таких выгод и ранжировать их в том порядке, в котором Вы будете предлагать их потребителю. Например, сущность образовательной услуги может включать в себя: приобретение знаний и навыков, развитие творческих способностей, получение диплома и т. д. Обобщая эти компоненты, можно считать, что сущность этого товара – получение квалификации, а в более общем смысле – любимая работа и успех в жизни. Таким образом, мы можем формулировать сущность товаров на различном уровне общности и с различной точностью в зависимости от решаемых задач.

На рынке, где имеется широкий выбор товаров/услуг, уровень сущности товара довольно редко предоставляет уникальное преимущество, заключенное в данном продукте. Наоборот, он отображает общие характеристики и выгоды, предлагаемые всеми товарами-аналогами.

Конечно, существуют инновационные организации, которые пытаются сформировать новые желания и запросы путем привлечения внимания потребителей к тому, что она предлагает. Например, до того как появились персональные компьютеры, не было и потребности во многом том, что сейчас люди делают с помощью "персоналок". Однако была нужда в обработке информации в домашних условиях, которую оказалось возможным удовлетворить. Таким образом, потребность в определенных пределах может быть сформирована.

ЗАДАНИЕ 7.2

Постарайтесь взглянуть на свою деятельность или деятельность Вашей организации с точки зрения потребителя. Сформулируйте сущность Вашего основного товара/услуги: какие потребности и желания он удовлетворяет?

Фактический товар/услуга

Понятие "фактический товар" (*actual product*) описывает ключевые характеристики товара/услуги. Какой же реальный вид примет он? Если Вы пытаетесь удовлетворить желание потребителя иметь мягкие и нежные руки, то товар (крем), который будет отвечать этому желанию, должен характеризоваться:

- составом и технологией;
- качеством компонентов;
- размером и дизайном упаковки;
- фирменным названием;
- информацией о товаре;
- репутацией производителя;
- сроком хранения.

Например, Вы можете описать обогащенный травами крем для рук, указав, что:

- он сделан только из натуральных экстрактов растений и масел;
- расфасован в пластмассовые тюбики по 75 и 150 мл;
- упаковка позволяет выдавливать крем в небольших количествах;
- установлена специальная линия связи для получения справок и рекламаций;
- имеет оригинальное фирменное название;
- его можно купить в аптеках и косметических магазинах;
- упаковка украшена цветовой композицией в пастельных тонах.

Для услуг фактический товар может также включать в себя:

- людей, принимающих участие в реализации услуги, их навыки и квалификацию;
- физические компоненты услуги, такие, как брошюры, проспекты, компьютеры, оборудование, обстановка офиса;
- процесс обслуживания, его этапы.

Описание фактического товара/услуги является важным для определения того, каким именно образом товар будет удовлетворять потребность, чем он отличается от предложений конкурентов и как можно донести информацию о его достоинствах до потенциального потребителя.

Тем не менее, применительно к развитым рынкам фактический товар, как правило, предлагает не так много характеристик, которые могли бы помочь выжить компании в конкурентной среде.

ЗАДАНИЕ 7.3

Опишите фактический товар Вашей организации, отвечающий той сущности товара, которая описана в задании 7.2.

Добавленный товар

Добавленный (*augment product*) товар/услуга включает в себя все, что мы еще можем предложить нашим покупателям, помимо основного товара. Это могут быть:

- пред- и послепродажное обслуживание;
- кредитование;
- доставка покупки;
- монтаж, подключение и опробование оборудования;
- гарантийные обязательства или страхование;
- консультации и дополнительная информация.

Конкуренция между производителями в развитых странах сегодня происходит в основном на уровне добавленного товара. Так, бесплатные спиртные напитки для пассажиров авиарейса далеко не последнее, на что готовы идти авиакомпании, чтобы выделиться среди конкурентов, и в этой отрасли существуют даже международные соглашения, ограничивающие возможность предоставления всевозможных подарков.

ЗАДАНИЕ 7.4

Предлагает ли Ваша организация дополнительные виды услуг, которые повышают ценность описанного выше товара для покупателя? Если да, опишите их.

7.4. Характеристики и выгоды

Выше мы говорили о различиях между взглядами поставщика и потребителя применительно к концепции маркетингового комплекса (4P–4C). Тот же подход применим и собственно к товару. Это позволяет взглянуть на товар/услугу как бы с двух сторон. С точки зрения потребителя товар/услуга рассматривается как набор выгод, определяющих ценность этой услуги для потребителя. Второй план рассмотрения – это позиция поставщика: товар/услуга как набор характеристик, которые должны обеспечить данный набор выгод.

Часто мы прекрасно представляем себе, что хотим предложить потребителю: технические характеристики товаров, качество используемых материалов, навыки персонала и т. д.

Однако потребитель не хочет слышать об этом. Он говорит:

- Не предлагайте мне вещи. Дайте мне решение моих проблем.
- Не предлагайте мне одежду. Предложите приятный внешний вид.
- Не предлагайте мне книги. Дайте удовольствие и пользу от чтения.
- Не предлагайте мне фильмы. Предложите эмоции, чувства, пользу.

Потребитель просто хочет знать, что есть привлекательного в конкретном товаре лично для него. Решит ли это его проблему, удовлетворит ли его желание. Если Ваш товар отвечает этим требованиям, считайте, что Вы уже нашли покупателя.

Например, покупая сверло, человек приобретает не сверло как таковое, а возможность просверлить отверстие диаметром 5 мм. Развивая эту логику, мы можем сказать, что этому потребителю нужно вовсе не отверстие, а возможность делать мелкий ремонт.

Рассмотрим в качестве еще одного примера покупку видеомagnитофона [3]. Какой сценарий Вы предпочтете, будучи потребителем?

Сценарий 1

Продавец говорит Вам, что стандартная скорость движения ленты – 23,4 мм/с, а медленная – 11,7 мм/с, соответственно время записи – 240 и 480 мин на кассете NV-E240.

Сценарий 2

Продавец говорит Вам, что у данной модели есть нормальная и медленная скорости движения ленты, что позволит Вам при необходимости записать двухчасовую программу на часовую ленту и сэкономить на кассетах.

Общаясь с потребителем, необходимо стремиться понять его и говорить с ним в понятиях его проблем и потребностей, сообщать ему, какую выгоду он получит, приобретя Ваш товар.

При этом поставщик должен четко понимать, какие характеристики, атрибуты его товара/услуги обеспечивают получение соответствующих выгод. Необходимо отметить, что успеха на рынке добиваются те организации, которые способны предложить потребителю новую совокупность атрибутов, не сочетавшихся ранее.

ЗАДАНИЕ 7.5

Сформулируйте несколько наиболее важных характеристик Вашего товара/услуги. Попытайтесь определить, какие выгоды получит потребитель благодаря наличию тех или иных характеристик.

Характеристики	Выгоды

Уникальные достоинства товара

Уникальные достоинства товара (УДТ) – это свойства и достоинства Вашего товара, отличающие его от товаров конкурентов. Смысл создания и выявления УДТ состоит в том, чтобы сделать Ваш товар более привлекательным для Вашего целевого потребителя по сравнению с товаром конкурентов.

Составив списки при выполнении заданий 7.2–7.4, Вы можете обнаружить, что по своей сущности, фактическому исполнению или добавленным компонентам Ваши товары сильно отличаются от товаров конкурентов, причем именно с точки зрения потребителей. Если Ваш товар не обладает уникальными достоинствами, то следует подумать над этим и принять меры, чтобы создать их.

Товар, который не имеет уникальных достоинств, не имеет права на жизнь, и Вы должны будете "убить" его. В то же время уникальные достоинства Вашего товара будут копироваться конкурентами, и уровень его уникальности будет падать. Поэтому необходимо постоянно следить за восприятием Вашего товара потребителями и стремиться создавать новые достоинства.

Отметим, что на устоявшихся рынках, таких, как рынки хлебных изделий, нефтепродуктов, моющих средств, различия между товарами могут быть небольшими. Эти товары изготавливаются по сходным технологиям и мало различаются по своим характеристикам. В таком случае УДТ могут создаваться только на основе добавленных свойств товара, и, следовательно, только эти отличия могут стать причиной, по которой покупатель предпочтет данный товар всем остальным.

Поскольку абсолютно уникальные товары встречаются довольно редко, то для оценки уровня уникальности можно ввести специальные шкалы. Для примера ниже приведено несколько вариантов таких шкал в табличном виде (табл. 7.3). Все они спроектированы таким образом, что оценке 50 % соответствует достаточно часто встречающаяся, средняя характеристика уникальности, а 0 и 100% соответствуют абсолютно неуникальные (0%) и очень редкие (100%) товары.

Вы можете попытаться оценить уровень уникальности товара/услуги своей компании с помощью одной из приведенных ниже шкал. Однако в каждом конкретном случае можно разработать свою шкалу оценки уникальности.

Таблица 7.3

Критерий уникальности	Коэффициент уникальности, %										
	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
Радиус расположения R другого поставщика, км	0,002	0,01	0,051	0,256	1,28	6,4	32	160	800	4000	20 000
Время T альтернативной поставки товара/услуги	34 с	2,8 мин	14 мин	1,2 ч	0,25 сут	1,25 сут	6 сут	30 сут	150 сут	2 г.	10 лет
Вероятность P более выгодной поставки аналогичного товара/услуги, %	99,98	99,92	99,6	98	90	50	10	2	0,4	0,08	0,016
Увеличение полных расходов C на поставку, %	0,8	1,5	3	6	12,5	25	50	100	200	400	800

ЗАДАНИЕ 7.6

Оцените уровень уникальности основного товара/услуги Вашей организации с помощью наиболее подходящей из приведенных выше шкал или придумайте вариант шкалы, более подходящий к этому товару, и оцените его уникальность.

Может оказаться, что Ваш товар не обладает уникальными достоинствами на всех трех уровнях (анализа товара). В этом случае Вы можете попытаться сформировать их через компоненты 4Р.

В крайнем случае обратите внимание на те композиции характеристик Вашего товара/услуги, которые можно сделать уникальными с выгодой для выбранного Вами сегмента потребителей.

7.5. Жизненный цикл товара

Выше мы рассматривали товар с позиций того, что он неизменен. Однако его положение меняется с течением времени. Отличия одного товара от другого в один период времени могут сильно измениться спустя год. Новый продукт, который предлагает уникальные характеристики, может быть скопирован конкурентами или усовершенствован и стать лучше прежнего.

В случае когда новый товар с новыми характеристиками представлен рынку, конкуренты внимательно следят за тем, как он развивается и насколько он удачен. Если развитие проходит успешно, то конкуренты внедряют новые характеристики товара/услуги и в своей организации. А это значит, что потребители скоро увидят на рынке целую гамму товаров с одними и теми же характеристиками, и если это заслуживает того, то скоро все продукты-конкуренты будут обладать такими же характеристиками. Как только это случается, данная характеристика теряет свойство дифференциации. Другими словами, эта характеристика как бы двигается с уровня дополнительного товара на уровень фактического.

Например, в США все новые марки автомобилей выпускаются с надувными подушками для водителя и пассажира на переднем сидении. В начале 1990-х гг. только небольшое число производителей выпускали автомобили с такими подушками, в то время как сейчас это уже вошло в стандарт требований к автомобилю. Те производители, которые не ввели это новшество в производственный процесс, перестали быть конкурентоспособными на рынке.

Меняющаяся природа уникальных характеристик товара означает, что очень важно иметь и развивать бренд. В отличие от большинства других характеристик, воздействие бренда на потребителей со временем даже возрастает. Кроме того, потребители будут доверять бренду, несмотря на потерю уникальности товара со временем. Например, одежда может быть модной в течение одного сезона, однако Дома моды, которые производят одежду, могут сохранять клиентов в течение многих лет. В этом случае именно имя дизайнера, которое становится брендом, обеспечивает лояльность потребителей.

Большинство товаров/услуг последовательно проходит несколько характерных фаз на протяжении жизненного цикла товара: внедрение, рост, зрелость и спад.

Ограниченность жизненного цикла какого-либо явления свидетельствует о наличии некоторого исчерпаемого ресурса, в данном случае – интереса к товару со стороны потребителей. В конце ЖЦТ либо изменяются запросы потребителей и товар/услуга перестает им соответствовать, либо появляется более привлекательный товар-заменитель.

Следует также отметить, что понятие жизненного цикла может относиться как к отдельным товарам/услугам, так и к целым классам или разновидностям товаров.

Основные особенности фаз классического ЖЦТ даны в табл. 7.4 [6].

Таблица 7.4

Фаза ЖЦТ, прибыль	Продажи и затраты	Особенности стадии
Фаза внедрения Убыточность	Низкий уровень продаж Высокие затраты: • на исследования и развитие; • продвижение; • оборудование и штат	Базовая модель товара/услуги, сервис минимален Потребители – чаще новаторы, рынок не сегментирован Конкурентов очень мало Маркетинговые цели – ознакомление с товаром, избирательное распространение
Фаза роста Достигается безубыточ- ность	Интенсивно растут продажи Высокие затраты: • на продвижение товара; • запуск и наладку оборудования; • подготовку персонала	Предложение усовершенствованных моделей товара/услуги, сервиса и гарантий "Ранние последователи" начинают понимать преимущества нового товара/услуги Появляются конкуренты Интенсивное распространение товара/услуги
Фаза зрелости Высокая прибыль	Пик продаж Невысокие затраты: • на продвижение товара; • поддержание оборудования Для услуги затраты на персонал могут быть высокими	Широкий ассортимент моделей и дополнительных услуг Товар приобретает "большинство" Число конкурентов начинает снижаться Борьба за долю рынка и прибыльность
Фаза спада Падение прибыли	Падение объема продаж Невысокие затраты: • на продвижение товара; • поддержание оборудования Для услуги затраты на персонал могут быть высокими	Появляется новый товар-заменитель, слабые модели товара/услуги изымаются из производства "Консерваторы" начинают покупать товар Конкуренты покидают рынок Минимизация расходов, возможны ценовые войны

При неклассическом жизненном цикле товар может время от времени возвращаться на предыдущую фазу, например, за счет новой упаковки или рекламной кампании, нацеленной на то, чтобы задержать товар/услугу на фазе зрелости. Подобные маркетинговые усилия, как правило, направлены на то, чтобы убедить потребителей и потенциальных пользователей, что товар существует, востребован на рынке и по-прежнему обладает высоким качеством. Встречаются даже примеры, когда товар в результате успешной рекламной кампании входит в новую фазу роста.

Но даже применительно к убыточным товарам/услугам компания, прежде чем прекратить их выпуск, должна проанализировать ряд факторов:

- не получают ли в результате конкуренты слишком большие выгоды;
- способствует ли данный товар продаже других изделий компании;
- не нанесет ли снятие этого продукта ущерб репутации компании.

Хотя это и кажется странным, но далеко не все компании изымают невыгодные товары из своего портфеля даже при выполнении всех этих условий либо слишком долго откладывают принятие необходимых решений.

ЗАДАНИЕ 7.7

Вспомните, когда последний раз изменялся основной товар/услуга Вашей фирмы. Оцените продолжительность различных стадий его ЖЦ.

Возможна ли модификация этого товара, или его целесообразно будет полностью заменить другим?

Необходимо учесть, что в последнее время жизненные циклы продуктов имеют тенденцию к сокращению. Организация должна вовремя распознать, что те или иные товары/услуги вошли в период спада, с тем чтобы своевременно разработать новый товар либо внести значительные модификации в существующий.

7.6. Бренд и его ценность

Бренд (от англ. *brand* – фирменный товар) – это не просто товар, но и все, что отличает продукцию определенного производителя от множества аналогичных товаров/услуг [5].

Понятие "торговая марка" используют для обозначения названия (*brand name*) либо торгового знака (*logo*), под которым фирма рекламирует и продает свои товары/услуги.

Нередко понятия "бренд" и "торговая марка" используются как синонимы. Это связано с тем, что бренд – это нечто нематериальное, находящееся в сознании потребителя. Поэтому естественно, что это нечто связывается системой ассоциаций с основным материальным атрибутом бренда – торговым знаком.

Торговая марка (знак) служит для потребителя средством идентификации изготовителя и убеждает покупателя в том, что при приобретении товара они получают то же самое качество, что и прежде. Соответственно покупатель согласен платить больше за это качество и гарантии.

Как мы уже отмечали выше, бренд может быть неплохим средством дифференциации товара. Бренд, который хорошо известен и которому доверяют, может быть решающим моментом для потребителей при принятии решения о покупке того или иного товара. Если имеются два похожих продукта, то потребитель, скорее всего, выберет тот, который имеет известный ему бренд.

Важность бренда демонстрирует пример теста, проведенного компаниями "Кока-Кола" и "Пепси-Кола" [5]. Респондентов попросили определить, какой напиток им нравится больше. В одном случае им позволили посмотреть на бренд напитка, и в результате 65% опрошенных предпочли Кока-колу. В другом случае им пришлось выбрать напиток, не зная торговой марки заранее, и 51% респондентов предпочли Пепси-Колу.

Бренд несет в себе дополнительные преимущества как для покупателя, так и для продавца. Покупатели выигрывают, потому что они могут быстро определить специфические характеристики продукта и принять решение: хотят они этот товар или нет. Если бы не было торговой марки, то они должны были бы тратить время на то, чтобы

прочитать состав содержимого, указанного на упаковке, и определить, то ли это, что им нужно.

Продавцы также выигрывают в такой ситуации, потому что известный бренд приводит к повторным покупкам, и такая ситуация может привести к лояльности потребителей, а это, как известно, то, к чему стремятся все компании. Повышая степень лояльности покупателей, компании могут позволить себе манипулировать ценами.

Однако такие преимущества не приходят без определенных усилий и ресурсов. Собственники брендов обычно тратят большое количество средств на их рекламу. Например, только в Великобритании "Кока-Кола" тратит 12 млн ф. ст. ежегодно на рекламу.

Основные принципы управления брендом [5]

Исследования воздействия торговой марки на потребителей (Арнольд, 1922) привели к пониманию трех главных компонентов, характеризующих бренды.

1. *Рыночное лидерство и наилучшие позиции брендов взаимосвязаны.*

Самые известные бренды всегда представляют компании-лидеров или группу лидеров на своих рынках. И это связано не только с тем, что компании тратят большие средства на рекламу, но и с тем, что данный бренд хорошо зарекомендовал себя и имеет высокое качество. Восприятие качества в данном случае особенно важно. Оно зависит от того, в какой степени товар отвечает требованиям и нуждам потребителей.

2. *Бренды – рыночные лидеры имеют более высокую прибыль.*

Исследования показали, что рыночные лидеры диктуют цены и получают более высокую прибыль. Компании – рыночные лидеры возвращают понесенные убытки в 4–6 раз быстрее других. Бренды-лидеры также более устойчивы в периоды рецессий (рецессия – снижение темпов роста) и ценовых войн. Воспринимаемое высокое качество приводит к тому, что потребители готовы платить больше.

3. *Время жизни бренда значительно дольше жизненного цикла продукта.*

В случае когда бренд-лидер устоялся в умах потребителей и создал круг лояльных потребителей, он остается на рынке надолго. Понятие бренда всегда шире, чем понятие продукта. Бренд может регулярно обновляться и даже видоизменяться, сохраняя при этом свое соответствие рынку.

До тех пор, пока бренд востребован, он может оставаться на рынке очень долго. Однако это не означает, что жизнь бренда может продолжаться вечно. В действительности это возможно при грамотной политике управления брендом. Было множество примеров, когда бренды исчезали с рынка или имели большие проблемы.

Существуют сотни брендов-лидеров, которые уже просуществовали более 60 лет и нет никаких признаков их угасания. Например, технология "Кодак", используемая для проявки и создания фотопленок, меняется со временем, но распознаваемость и ценность бренда остается. Бесспорно, все покупки, совершаемые потребителями, имеют элемент риска, тем не менее, в умах потребителя риск меньше в случае приобретения известного имени (бренда).

Многие из этих брендов хорошо известны и в других странах, подтверждая тем самым факт, что торговые марки могут "пересекать границы и океаны". Ниже приведены компоненты бренда, наличие которых является условием его успешного продвижения на рынках [5]:

1. *Функциональные преимущества* по сравнению с товаром-конкурентом для того, чтобы лучше удовлетворять нужды и потребности покупателей. Например, большинство брендов несет в себе гарантии качества.
2. *Неосязаемые выгоды*, дополняющие сущность товара. Например, покупатель дорогостоящего автомобиля должен чувствовать, что он будет выглядеть в нем важным и респектабельным.
3. *Своеобразие*. Различные преимущества товара/услуги должны соединяться таким образом, чтобы, дополняя друг друга, давать потребителю некоторое ощущение определенности.
4. *Индивидуальность*. Бренд должен предлагать дополнительные, специфические характеристики, которые хочет видеть потребитель и которые, с его точки зрения, он больше нигде не может получить.

К функциональным выгодам относятся такие, которые потребитель может более-менее легко заметить или ощутить в процессе использования товара/услуги.

К неосязаемым выгодам относятся те, которые нелегко оценить либо которые относятся к имиджу, эмоциям, вызываемым продуктами компании.

Своеобразие и индивидуальность – это две характеристики, способствующие распознаванию образов. Если существует ряд объектов, то для их распознавания потребитель должен сформировать в своем сознании некоторую систему координат, в которой он должен распределить все эти объекты. Так, на рис. 7.4 представлен ряд геометрических фигур, различающихся формой, цветом, размерностью и наличием дополнительных элементов.

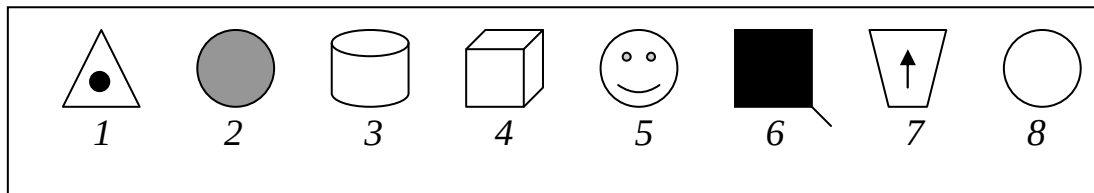


Рис. 7.4. Распознавание бренда

В данном случае система координат для распознавания фигур будет иметь следующий вид.

Форма в плане	Круг	Треугольник	Квадрат	Трапеция
Цвет	Белый	Черный		Серый
Размерность	Плоский		Объемный	

В этой системе координат каждая фигура будет своеобразной. Так, своеобразие фигуры 1 заключается в том, что она треугольная в плане, белая и плоская. Но у нее есть и индивидуальная характеристика в виде черной точки. Обе эти характеристики (и своеобразие, и индивидуальность) по-своему способствуют идентификации бренда в сознании потребителя.

Рассмотрим, как реализуются представленные выше компоненты для бренда "Благодаря". Компания продает в Москве дешевые молокопродукты, в частности разливное молоко. Целевая группа – потребители с низким достатком (табл. 7.5).

Таблица 7.5

Компоненты бренда	Характеристика компонента	Чем достигается характеристика
Функциональное преимущество	Высокое качество молока	Молоко быстро доставляется в магазины, а нереализованное в течение суток отправляется на переработку
	Минимальные цены	Затраты на рекламу, упаковку, термообработку минимизированы
	Наличие в 70% московских магазинов	Молоко пользуется широким спросом, действует отлаженная система поставки
Неосязаемые преимущества	Натуральный продукт	Используется натуральное, не порошковое молоко
	Экологическая чистота	Консерванты и нагревание не применяются
	Особо привлекательный вкус	По результатам закрытого тестирования, видимо, это связано с минимизацией обработки
	Компания не тратит денег на рекламу	Создается ощущение заботы о потребителе
Своеобразие	Дешевое, высококачественное молоко	В сознании потребителя возникает система координат, в которой он расставляет все известные марки молочных продуктов. Это может быть уровень качества, уровень цены, удобство и качество упаковки, место производства. В этой системе координат "Благодат" занимает свое особое место
Индивидуальные характеристики	Особый вкус	Большинство производителей молока использует порошковые технологии, снижающие вкусовые характеристики

ЗАДАНИЕ 7.8

Рассмотрите бренд журнала "Эксперт", используя концепцию четырех компонентов успеха, рассмотренную выше. Запишите, в чем заключаются эти компоненты.

1. Функциональные преимущества: каковы они? Превосходят конкурентов или проигрывают им?

2. Перечислите неосязаемые преимущества бренда:

3. Своеобразие: по каким параметрам потребитель оценивает своеобразие журнала в ряду аналогичных изданий? Как бренд выделяется по отношению к конкурентам и в чем заключается его своеобразие (образ)?

4. Какие специальные характеристики предлагаются, которые целевые потребители могут оценить?

Вы, возможно, сочтете для себя затруднительным отделить специальные характеристики от своеобразия или неосязаемых преимуществ – бесспорно, это не просто сделать. Один из путей определения того, что означает бренд для потребителя, – это понять, какие товары/услуги относятся к данному бренду и какие не относятся к нему.

Например, фирма "БИК" стала очень успешной торговой маркой для одноразовых шариковых ручек, зажигалок и бритвенных лезвий, хотя эти товары и имеют мало общего. Однако фирма потерпела крах, когда вошла в бизнес туалетных принадлежностей, и марка "БИК" стала использоваться применительно к духам. Дело в том, что бренд "БИК" ассоциировался с дешевыми, массовыми товарами, и эти неосязаемые характеристики не подходили для таких эксклюзивных товаров, как духи.

В заключение хотелось бы еще раз обратить внимание на связь между тремя концепциями, используемыми в этой главе: трехуровневым анализом товара, ЖЦТ и брендом. Мы уже обсудили тот факт, что потребности наших потребителей и их ожидания относительно продукта со временем меняются.

Ожидания потребителей меняются по мере развития и совершенствования организации и ее продуктов, появляются новые характеристики и преимущества, которые добавляют ценность товару/услуге. Потребители начинают ожидать новых характеристик товара от организации как части стандарта. Задача компании в данном случае – обеспечить новые характеристики товара, а также разрабатывать и представлять рынку новые товары/услуги для удовлетворения новых потребностей потребителей.

7.7. Портфель товаров

Со временем некоторые продукты становятся невостребованными потребителями, поэтому организации должны вовремя вывести их из производства. Однако организации нуждаются в балансе между теми продуктами, которые приносят доход, и теми, которые являются затратными. Поэтому им важно уметь планировать, какой продукт поддерживать и развивать, какую стадию ЖЦТ продлить или в какую перевести товар, чтобы поддержать определенный денежный поток.

Другими словами, организация должна уметь оптимизировать портфель товаров. Существование портфеля товаров/услуг является гарантией отсутствия общего кризиса предприятия при наличии кризиса на один вид товара.

Для выпуска нового товара используется капитал, накопленный за счет предыдущего товара, находящегося на этапе зрелости своего ЖЦ. Введение на рынок нового товара – дело очень дорогое, связанное с капиталовложениями в исследования, новое оборудование, продвижение. В процветающей фирме неуклонный рост обычно объ-

ясняется тем, что своевременно выпускаются новые товары, и это позволяет сглаживать колебания циклов притока доходов.

Один из методов планирования сбалансированного портфеля товаров – матрица, введенная Бостонской консалтинговой группой – БКГ (рис. 7.5).

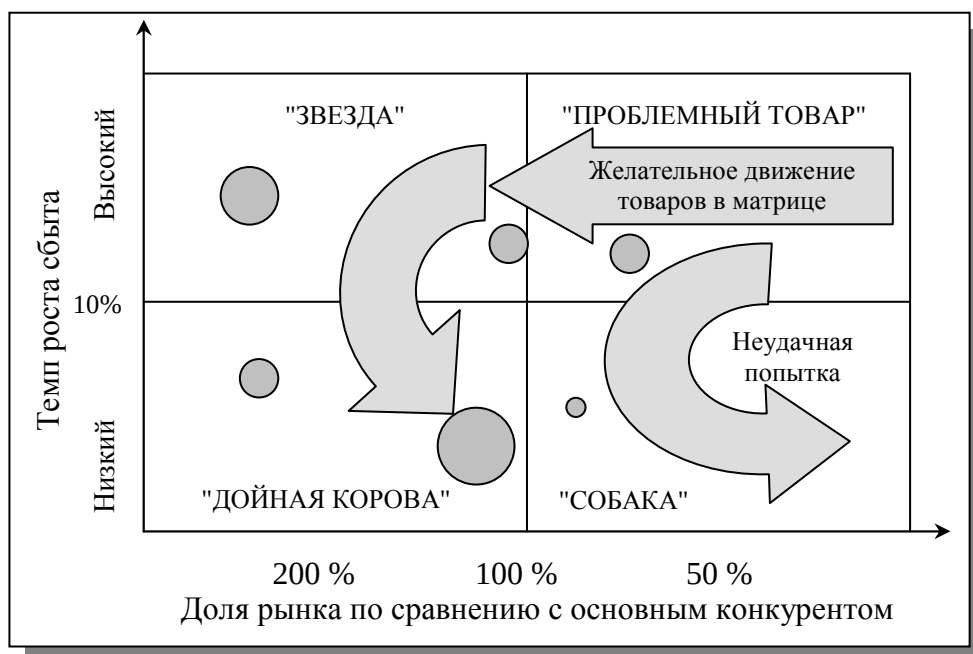


Рис. 7.5. Матрица БКГ

Кружками в данной матрице обозначены товары. Размер кружка пропорционален объему продаж данного товара, а положение кружка отражает темп роста продаж данного товара и его относительную долю на рынке по отношению к объему продаж аналогичного товара основного конкурента. Считается, что высокий темп роста сбыта составляет примерно 10% в год. В соответствии с квадратом, в который попадают товары, они подразделяются на следующие группы:

- *"Проблемный товар"*. В большинстве случаев товар начинает свою жизнь на рынке (фаза внедрения ЖЦТ) как проблемный, поскольку его будущее неопределенно.
- *"Звезда"*. При успешной реализации планов компании товар становится "звездой". Это лидер на рынке с высоким темпом роста (фаза роста). Чем большую долю рынка он занимает, тем выше прибыль. Чтобы поддерживать высокие темпы роста продаж, необходимы большие вложения для продвижения товара. Поэтому "звезда" скорее убыточна, чем прибыльна.
- *"Дойная корова"*. Далее, по мере снижения темпов роста товар может достигнуть фазы зрелости. Его называют "дойной коровой", потому что он приносит большую прибыль, за счет которой финансируется разработка новых товаров.
- *"Собака"*. В конце концов наступает этап упадка товара, и он попадает в правый нижний квадрат матрицы. Обычно "собака" приносит малую прибыль или даже убыточна, и рано или поздно необходимо будет принять решение о ликвидации данного товара. Для несбалансированного портфеля товаров характерно непропорционально большое число "собак" и "проблемных товаров".

Таким образом, матрица БКГ может служить в качестве инструмента планирования развития портфеля товаров организации. Если прогнозируемое развитие товара неудовлетворительно, то менеджер, отвечающий за товар, должен предложить новую стратегию сохранения его прибыльности.

Развитие и создание новых продуктов, таким образом, является важной частью деятельности любой организации. Это не случается неожиданно: нужен четко разработанный план, обеспеченный необходимыми ресурсами.

7.8. Проектирование новых товаров и услуг

*Ничто в мире не обладает большей силой,
чем идея, для которой пришло время.*

Виктор Гюго

Разработка новых товаров – жизненно важный фактор, определяющий будущее компании. Те организации, которые в условиях интенсивной конкуренции не справляются с разработкой новых товаров, сильно рискуют, поскольку спрос на имеющиеся у них товары/услуги зависит от множества факторов, не поддающихся воздействию со стороны организации.

По определению, *новый товар* – это товар, обладающий новыми для потребителя свойствами. Однако под новым товаром мы подразумеваем не только совершенно новые по идее товары. Сюда относятся также товары, создаваемые следующим образом:

- *Ассортимент* уже существующих товаров расширяется за счет новых вариаций на ту же тему. Например, производитель автомашин дополняет уже существующий ряд машин моделью экстракласса.
- *Перепозиционирование*. Существующие товары направляются на новые рынки или сегменты рынка. Например, камуфляжная форма, предназначенная для военных, стала рабочей одеждой для гражданских лиц.
- *Улучшение или замена существующих товаров*. Например, стиральный порошок приобретает приятный лимонный запах. Вакуумная упаковка для памперсов сделала товар при продаже значительно компактнее и т. д.

Потенциально возможная выгода нововведений связана с высоким риском. Исследования показали [6], что 80% новых товаров в упаковке оказались неконкурентоспособными. На стадии вывода на рынок около 33 % новых промышленных товаров терпит фиаско.

Возможно ли гарантировать успех? Ключевой фактор успеха на рынке – наличие четко определенного замысла товара. Прежде чем приступить к проектированию новых товаров/услуг, необходимо ясно представить, какие потребности они будут удовлетворять? Какова будет численность потребителей и какие преимущества они смогут получить от нового товара? Из-за неопределенности внешней среды прогнозирование будущего спроса на выходные продукты системы является сложной задачей.

Если Ваша организация озабочена внедрением новых товаров, она может купить их или разработать самостоятельно. Плановый подход к разработке новых товаров предусматривает многоступенчатый процесс, который состоит из следующих этапов:

- выбор направлений поиска;
- генерирование идей и их отбор;
- разработка концепции нового товара и его рыночной стратегии;
- создание прототипов товара/услуги и их рыночное тестирование;
- коммерческое производство и вывод товара на рынок.

Выбор направлений поиска

Компании-новаторы большое значение придают письменной формулировке направлений поиска – документу, в котором изложены [6]:

- цели, которых предполагается достичь (доля рынка, размер прибыли и т. д.);
- причины выбора тех или иных направлений в качестве приоритетных;
- товар, рынок или технология, на которые следует обратить внимание;
- черты новизны (главный козырь) создаваемых товаров;
- сравнение важности каждого из направлений: создание новых товаров, модификация товаров/услуг или копирование продукции конкурентов.

Источники идей новых товаров и услуг

Существуют два основных подхода к генерации идей новых товаров и услуг [2]:

1. *Следование запросам рынка* – согласно этому подходу производить можно только то, что будет востребовано потребителем. Идеи должны приходить с рынка: от конкурентов, потребителей, людей, с ними тесно связанных (продавцов, торговых агентов), – либо в результате исследований рынка.
2. *Следование развитию технологии* – идеи при этом приходят в результате исследований и разработок внутри организации. Новые технологии могут служить средством достижения конкурентных преимуществ, однако при условии, что они окажутся работоспособными и будут приняты потребителями.

В идеале необходимо сочетание этих двух подходов, как показано на рис. 7.6.

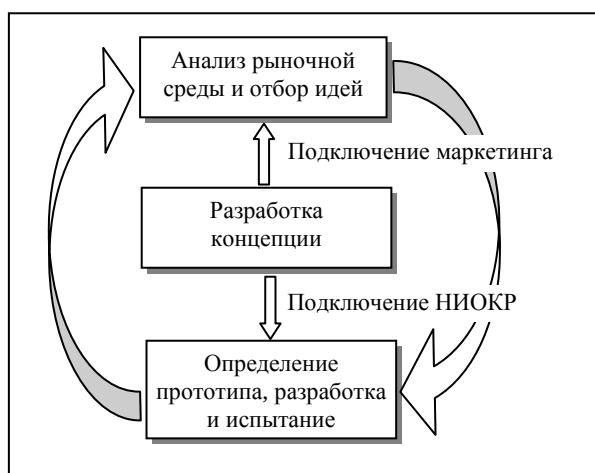


Рис. 7.6. Цикл разработки и проектирования нового товара/услуги

На практике этого можно добиться созданием межфункциональных команд, концентрирующих усилия специалистов различных направлений (как узких специалистов в области технологий, так и маркетологов, знающих потребности рынка), объединенных одной задачей создания новых товаров и услуг.

Отбор идей

Необходимы критерии, помогающие решить, какие идеи стоит отбросить уже на этом этапе, а какие достойны затрат на их дальнейшую проработку. Для этого могут оцениваться следующие факторы:

Потенциал рынка – здесь могут понадобиться специальные исследования (мы обсуждали этот вопрос выше).

Прибыльность – необходимо оценить затраты и возможные цены на новый товар или услугу, имея в виду, что эта оценка будет приближенной.

Внутренняя совместимость – оценка того, возможно ли производство нового товара/услуги с помощью имеющихся технологий и компетентности персонала или требуются инвестиции в наращивание потенциала и создание новых технологий.

Стратегическая совместимость – рассмотрение ситуации в целом и оценка возможного вклада данного товара/услуги в усиление общей стратегической позиции фирмы.

Разработка концепции товара/услуги и его рыночной стратегии

Концепция – это идея, разработанная и сформулированная с точки зрения значимых для потребителя характеристик товара. На этом этапе необходимо решить, на какие сегменты рынка будет нацелен данный товар или услуга. Понимание целевого сегмента потребителей должно помочь определить, какую совокупность выгод необходимо им предлагать и, следовательно, каким перечнем характеристик должен обладать товар/услуга, чтобы обеспечить эти выгоды.

Формулировка концепции может выглядеть следующим образом [6]:

Малогобаритный автомобиль – удобное дополнительное семейное средство передвижения в пределах города. Незаменим в поездках по поручениям и к друзьям. Доступная цена.

Разрабатываемые концепции товара подвергаются тестированию для определения наиболее привлекательной из них. После этого следует стадия разработки стратегии реализации выбранной концепции. В проекте стратегии указываются: целевой рынок, предполагаемое позиционирование товара, а также задачи по объему продаж, доле рынка и величине прибыли на первые несколько лет производства. Разработанный проект подвергается бизнес-анализу для того, чтобы определить вероятность достижения запланированных объемов реализации.

Разработка прототипа и его рыночное тестирование

На этом этапе определяется окончательный перечень характеристик, который увязывается с ограничениями в области материально-технического обеспечения и возможностями персонала (например, наличие торгового и обслуживающего персонала с необходимым уровнем квалификации).

Чтобы удостовериться, что разрабатываемый товар или услуга будут восприняты целевыми потребителями, необходимо протестировать их восприятие нового продукта. Неосвязаемость услуги часто делает бесполезными попытки заранее выяснить отношение потребителей к услуге и ее возможностям, особенно если сама услуга обладает высокой степенью новизны для рынка. В этой ситуации более целесообразным оказывается предоставление услуги ограниченной группе клиентов, сформированной из целевых потребителей. Опрос потребителей после тестирования товара или получения услуги может дать полезную информацию о том, какие доработки и усовершенствования необходимы, прежде чем начинать полномасштабное производство и продажи. Часто требуется несколько таких итераций, включающих в себя создание нескольких прототипов и их испытание.

Развертывание коммерческого производства и вывод товара на рынок

Испытания в рыночных условиях дают руководству фирмы достаточный объем информации для принятия решения о целесообразности выпуска нового товара и развертывании коммерческого производства, которое потребует значительных затрат. Кроме того, первый год продаж требует значительных инвестиций в рекламу.

Представляя новый товар на рынок, следует знать ответы на четыре вопроса:

- Когда запускать новый товар?
- Каков должен быть график освоения рынка?
- Какой группе потребителей его предлагать?
- Каким должен быть план действий по выведению товара на рынок?

Межфункциональная команда для разработки новых товаров/услуг

Согласно традиции процесс проектирования и разработки строился на принципах эстафеты: ответственность за проект передавалась от одних специалистов к другим последовательно. Это порождало множество проблем и требовало много времени на весь цикл разработки.

Более перспективным является параллельный процесс разработки, предполагающий создание межфункциональной команды. Команда проекта должна выполнять следующие функции: разработку товаров/услуг и их техническое исполнение, анализ рынка, маркетинг, производство, материально-техническое обеспечение и учет издержек. Данный подход позволяет проводить работу над различными аспектами программы, не дожидаясь окончания работ на более ранних этапах.

ЗАДАНИЕ 7.9

Вспомните, что означают концепции и модели маркетинга, изученные в этой главе:

1. Соотношение концепций 4P и 4C _____

2. Что такое товар? _____

3. Континуум "товары–услуги" _____

4. Трехуровневый анализ товара/услуги _____

5. Сущность товара _____

6. Компоненты фактического товара _____

7. Характеристики и выгоды _____

8. Уникальные достоинства товара _____

9. Жизненный цикл товара _____

10. Понятие бренда _____

11. Четыре компонента успешности бренда _____

12. Портфель товаров _____

13. Типы товаров, согласно матрице БКГ _____

14. Этапы разработки новых товаров _____

15. Источники идей новых товаров _____

Выводы по главе 7

Товар является первым и основным компонентом маркетингового комплекса – инструмента, с помощью которого компания воздействует на рынок.

Рассмотренные в данной главе методы анализа, создания и развития товара/услуги (трехуровневый анализ, жизненный цикл товара, бренд, портфель товаров, проектирование товара/услуги) позволяют эффективно управлять портфелем товаров организации.

Умение взглянуть на свой товар или услугу с точки зрения потребителя является важнейшим навыком менеджера. Успех на рынке во многом определяется тем, сможет ли Ваш товар/услуга удовлетворить запросы потребителей лучше, чем это делают конкуренты, или нет.

Глава 8. Цена и ценообразование в маркетинге

В предыдущей главе мы рассмотрели первую концепцию маркетингового комплекса – товар. Вторым важнейшим инструментом воздействия организации на рынок является цена.

Ценовая политика является одной из фундаментальных основ бизнеса. Как инструмент маркетинга, ценообразование обладает двумя основными преимуществами перед остальными составляющими, а именно:

- цена может быть изменена быстрее и легче, чем, например, товар, рекламные материалы или способы распространения;
- ценовая политика оказывает мгновенное влияние на бизнес.

Ценообразование имеет огромный потенциал для увеличения прибыли в краткосрочной перспективе. Неправильное ценообразование быстро приводит к ухудшению положения компании.

В этой главе мы рассмотрим подходы к формированию цены с точки зрения маркетинга [3]. Мы будем говорить о цене в широком смысле как с точки зрения продавца, так и с точки зрения потребителя, рассматривая понятие стоимости для потребителя [5]. Мы попытаемся рассмотреть маркетинговое применение различных ценовых стратегий. Вы увидите, что ценообразование – это отчасти наука и отчасти искусство. Другими словами, каждый бизнес является уникальным, и Вы должны решить, какая стратегия больше подходит для Вашей компании.

В результате изучения данной главы Вы научитесь:

- соотносить понятия цены, стоимости и ценности;
- понимать принципы ценообразования и производить расчет цен;
- определять факторы, влияющие на цену товара/услуги;
- представлять существующие альтернативы в ценовой политике компании.

8.1. Цена и ценность товаров и услуг

В те времена, когда еще не было денег, ценность объекта определялась потребностью в нем по отношению к другим доступным вещам. Например, владельцу овец требуется сено, а производителю сена требуется мясо и шерсть [3]. Каждый из владельцев может оценить свой товар по отношению к другому, чтобы отдать часть своего и получить то, что имелось у другого. Однако они могли быть не заинтересованы в каких-либо сделках между собой.

В некоторых странах бартерные сделки популярны и по сей день. Однако в за-



Ценность товара определяется потребностью в нем

падных странах для обозначения ценности товара/услуги в основном используются деньги, хотя компенсационная торговля до сих пор имеет место.

Каким образом покупатель выбирает среди огромного числа товаров именно тот, который наилучшим образом удовлетворяет его нужды? Решающими факторами являются:

- ☐ совокупность выгод, которые он ожидает получить, приобретая товар/услугу;
- ☐ общие издержки, которые потребитель понесет при поиске, приобретении и использовании продукта. Они включают в себя денежные, временные, эмоциональные, энергетические и другие затраты потребителя.

Сопоставление этих факторов приводит к тому, что покупатель обращается к той компании, товар которой обладает, по его мнению, более высокой ценностью.

Ценность – это оценка потребителем способности товара удовлетворить его нужды. Следовательно, ценность, воспринимаемая потребителем, может быть определена как совокупность выгод, которые несет товар потребителю, соотнесенная с его общими издержками.

Поставщик ни при каких обстоятельствах не должен забывать о цене товара, поскольку цена является одной из основных составляющих ценности товара для потребителя.

Пример 8.1. Определение ценности продукта

Можно определить ценность товара для потребителя путем сравнения товара одного вида, но с разной ценой. Например, 1 кг клубники на местном рынке стоит 100 р., но если у Вас будет возможность собирать клубнику на поле самостоятельно, то в этом случае 1 кг будет стоить 50 р. Какая же цена выше? Сначала кажется, что та клубника, которая продается в магазине. Однако если Вы примете в расчет время и усилия, потраченные на сбор ягоды, то какой вариант окажется более дорогостоящим (табл. 8.1)?

Таблица 8.1

Затраты/выгоды	Стоимость	
	в магазине	при сборе в поле
Цена за 1 кг	100 р.	50 р.
Трата бензина при поездке за покупкой на машине	Поездка не понадобится	20 р.
Время, потраченное на покупку	10 мин	3 ч
Свежесть ягод	Два дня после сбора	Только что с куста
Потраченные усилия	Прогулка по 5 мин в обе стороны	30 мин езды на машине в одну сторону и столько же обратно
Удовольствие от процесса	Никакого	Приятное проведение времени вместе с семьей

Ценность каждого варианта можно понять при сопоставлении удобства и экономии времени со свежестью ягод и приятным проведением времени. Выбор конкретного варианта зависит также от желаний потребителя, сложившейся ситуации и времени, которое мы хотим потратить на покупку.

Потребителю довольно сложно определить ценность какого-либо товара до тех пор, пока не известно в деталях, что же именно предлагается.

Следовательно, чтобы продемонстрировать потребителю действительную ценность товара и оправдать его цену, поставщику необходимо представить должным образом ценность и преимущества данного товара и продемонстрировать тот набор выгод, который он предлагает в совокупности.

Эта "видимая ценность" оценивается потребителем с точки зрения упущенных возможностей. Эта ценность впоследствии сравнивается потребителем с предлагаемой ценой и взвешивается им для определения, стоит ли овчинка выделки.

Все это доказывает нам, что разные покупатели или группы покупателей могут иметь разные мотивации. Тот, кто покупает автомобиль "Вольво", возможно, придает больше значения характеристике персональной безопасности, чем тот, который покупает "Феррари", а последний, вполне возможно, оценит свою машину как некий символ, известный всему миру, по сравнению, например, с подобной машиной японского производства.

Отметим, что качество, как правило, запоминается надолго, а цена забывается. Парадоксально, что цена оказывается мерой выражения качества. Как показали исследования, уровни цены и качества оказались взаимосвязанными (Эриксон и Йохансен, 1985) [5]. Более высокая цена на автомобиль свидетельствует о более высоком качестве. Высококачественные машины обычно ассоциируются с высокими ценами, которые на них установлены.

ЗАДАНИЕ 8.1

Вспомните одну из своих последних достаточно важных покупок. Обдумайте и запишите, какие факторы повлияли на определение Вами ценности покупки? Каким образом Вы определили, что ценность товара/услуги для Вас выше его цены?

8.2. Расчет цены

Если Вы не работаете в области финансов, маркетинга или в производственном отделе, то Вы редко задумывались о том, как рассчитываются цены на товары или услуги, предоставляемые Вашей организацией.

Мы попробуем проанализировать, как рассчитываются цены, и определить, какие маркетинговые факторы могут влиять на установление окончательной цены, которую назначает организация.

Имеются три основных элемента процесса формирования цены.

- *Оценка издержек.* Цена не должна быть меньше затрат.
- ☐ *Учет цен и предложений конкурентов.* Организация должна определить свою позицию относительно цен конкурентов: будет ли ее цена выше или ниже и насколько.

- *Исследование ожиданий имеющихся и потенциальных потребителей.* Необходимо определить, готовы ли потребители платить больше или меньше того, на что мы рассчитываем.

Оценка затрат

Целью данного подраздела является получение общего представления о том, как могут быть покрыты издержки на производство и маркетинг товаров и услуг.

Одни расходы, осуществляемые отделами и организациями, возрастают в связи с увеличением объемов работ, а другие затраты не зависят от количества произведенного товара и являются постоянными.

Постоянные издержки, по-другому называемые *накладными расходами*, включают в себя:

- заработную плату менеджеров и администрации;
- оплату служебных автомашин;
- арендную плату и налог на вид деятельности;
- оплату собственных складских помещений;
- плату за свет, отопление, телефон (постоянная составляющая) и т. д.

Переменные издержки, известные как прямые, включают в себя расходы, которые меняются в зависимости от количества произведенного продукта:

- материалы, используемые непосредственно для производства товаров/услуг;
- рабочая сила и энергия, используемые непосредственно в производстве;
- хранение, если склады арендуются по мере необходимости;
- доставка и упаковка;
- оплата комиссионных для агентов и продавцов.

Распределение постоянных и переменных затрат не всегда однозначно, причем наибольшую сложность представляет распределение постоянных затрат. Естественно, что все затраты, непосредственно связанные с производством товаров и предоставлением услуг, должны покрываться выручкой, полученной за них.

Мы рассмотрим два распространенных метода определения цены – метод определения полной себестоимости и маржинальный метод.

Определение цены методом полной себестоимости

При использовании метода полной себестоимости накладные расходы распределяются между разными продуктами портфеля товаров. Каждая организация устанавливает принцип такого распределения: пропорционально доле каждого продукта в общей прибыли или общем объеме продаж, рабочим часам, отработанным персоналом, машинным часам или другим параметрам.

После того как определена доля включения накладных затрат в себестоимость товара или услуги, можно оценить в денежном выражении объем продаж и далее – сумму накладных затрат, которую следует включить в себестоимость единицы продукции. При использовании метода полной себестоимости все понесенные затраты относятся к единице продукта. Структура и порядок вычисления цены для каждого изделия при таком методе расчета могут быть представлены так, как показано на рис. 8.1.

Здесь использованы следующие обозначения: k – номер продукта; H_k – суммарные накладные расходы на k -е изделие; C_k – расчетная цена одного изделия; N_k – прогноз объема продаж; X_k – прямые затраты на одно изделие k -го продукта; P_n – норматив прибыли.



Рис. 8.1. Определение цены продукта методом полной себестоимости

Пример 8.2. Определение цены продукта

Организация производит ряд изделий, включая три типа магнитных накопителей информации. По результатам предыдущего года имеется следующая информация о прямых затратах на производство:

Вариант накопителя информации	<i>A</i>	<i>B</i>	<i>C</i>
Прямые расходы, включая труд и материалы, тыс. р.	0,08	0,13	0,20

Накладные расходы, включающие в себя заработную плату торговых агентов, расходы на администрацию, затраты на доставку, составляют 15 млн р.

Организация решает распределить накладные расходы между изделиями в соответствии с объемом продаж каждого типа. Доли, в которых проводится такое распределение, выбираются исходя из имеющегося опыта работы с такими или похожими товарами. Пример определения накладных расходов, исходя из объемов продаж предыдущего года, дан в табл. 8.2.

Таблица 8.2

Вариант накопителя	<i>A</i>	<i>B</i>	<i>C</i>	Итого
Объем продаж, шт.	10 000	6 000	4 000	20 000
Процент продаж, %	50	30	20	100
Накладные расходы, тыс. р.	7 500	4 500	3 000	15 000
Накладные расходы на одно изделие, тыс. р.	0,75	0,75	0,75	—

Для определения полных затрат необходимо к сумме прямых и накладных расходов добавить желаемую долю прибыли, например 30% (табл. 8.3).

Таблица 8.3

Вариант накопителя, тыс. р.	<i>A</i>	<i>B</i>	<i>C</i>
Прямые издержки на одно изделие	0,08	0,13	0,20
Накладные расходы на одно изделие	0,75	0,75	0,75
Полные издержки на единицу продукции	0,83	0,88	0,95
Прибыль (30% с округлением)	0,26	0,27	0,28
Итоговая цена	1,09	1,15	1,23

При таком методе расчета наибольшую погрешность вносит прогноз объема продаж. Очевидно, что не все произведенные единицы продукции могут быть проданы. В этом случае не все постоянные затраты будут покрыты. Меньший объем продаж ведет к необходимости пересчета цен и распределению постоянных расходов между меньшим количеством проданных товаров.

Пример 8.3. Расчет цены услуги методом полных затрат

Рассмотрим следующую ситуацию [3]. Организация предлагает консалтинговые услуги и имеет в штате двух консультантов. В сущности, то, что продается, это знания и время консультации, поэтому заработная плата консультанта состоит из постоянной части (800 долл. в месяц) и переменной, которая пропорциональна количеству отработанного времени (200 долл. в день).

Накладные расходы компании составляют 60 000 долл. и включают в себя: заработную плату менеджера, постоянную часть заработной платы консультантов, аренду помещения, расходы на поддержание работы оборудования офиса и др.

Число рабочих дней в году равно 230, но, с учетом затрат на привлечение новых клиентов, планирование и неполную загрузку, на непосредственную работу с клиентами, у каждого консультанта остается 100 рабочих дней. Поэтому для покрытия всех накладных расходов каждый консультант должен зарабатывать не менее чем 30 000 долл. в год или 300 долл. за рабочий день.

Прямые издержки включают в себя: заработную плату консультантов, налоговые и пенсионные отчисления в размере 40% фонда заработной платы (ФЗП) и затраты на командировки в размере 10% ФЗП. Кроме того, прибыль исчисляется в данной организации в размере 50% ФЗП. Определим цену одного рабочего дня.

Накладные расходы в расчете на одного консультанта в год, долл.	30 000
Число рабочих дней консультанта за год	100
Накладные расходы (на один рабочий день одного консультанта), долл. . .	300
Заработная плата, долл.	200
Затраты на командировки, долл.	20
Налоговые и пенсионные отчисления, долл.	80
Прямые издержки, долл.	300
Прибыль, долл.	100
ИТОГО (полные издержки плюс прибыль), долл.	700

Таким образом, приведенные выше расчеты показывают, что консультанты должны браться за работу, которая оплачивается не ниже чем 700 долл. в день (при загрузке 100 рабочих дней в году) для того, чтобы получать заработную плату и обеспечивать прибыльность компании.

ЗАДАНИЕ 8.2

Выберите один из основных товаров/услуг Вашей компании и выпишите приходящиеся на него расходы, выделяя среди них прямые и накладные. Если можете, обозначьте величину этих затрат в расчете на единицу товара/услуги.

Прямые (переменные) расходы	Затраты	Накладные (постоянные) расходы	Затраты

Далеко не всегда можно легко отнести затраты к переменным или постоянным. Представьте себе, что объем продаж Вашей компании уменьшился в два раза. Сможете ли Вы уменьшить расходы на оплату труда или объем поставки комплектующих? Вероятно, это будет зависеть от целого ряда факторов.

Метод ценообразования, приведенный выше, не учитывает внешнего окружения организации и спроса на товар. При определении приемлемой цены важно посмотреть на все это глазами потребителя и постараться предугадать те сравнения с товарами-конкурентами, которые он будет делать.

Нам нужно сравнить свои услуги с услугами конкурентов, чтобы увидеть уникальность нашего предложения. Информация о ценах конкурентов и услугах, предлагаемых за эту цену, позволит назначить приемлемую цену для своих товаров/услуг.

Следует, однако, иметь в виду, что конкуренты могут назначать цену, руководствуясь мотивами, о которых мы можем только догадываться.

Расчет цен маржинальным методом

В маржинальном подходе накладные расходы и прибыль не распределяются между продуктами, а учитываются лишь суммарно. Величины розничных цен устанавливаются с учетом запросов потребителей, цен конкурентов и целей фирмы. Затем проверяется, удовлетворяет ли такой уровень цен условиям покрытия накладных расходов и прибыльности, либо требуется изменение цен.

Вводится также понятие маржинальной прибыли, величина которой равна цене единицы (или партии) продукции за вычетом прямых (переменных) расходов. Величина маржинальной прибыли по каждому продукту служит для определения выгодности каждого товара в портфеле. Структура и порядок расчета при таком методе ценообразования приведены на рис. 8.2.

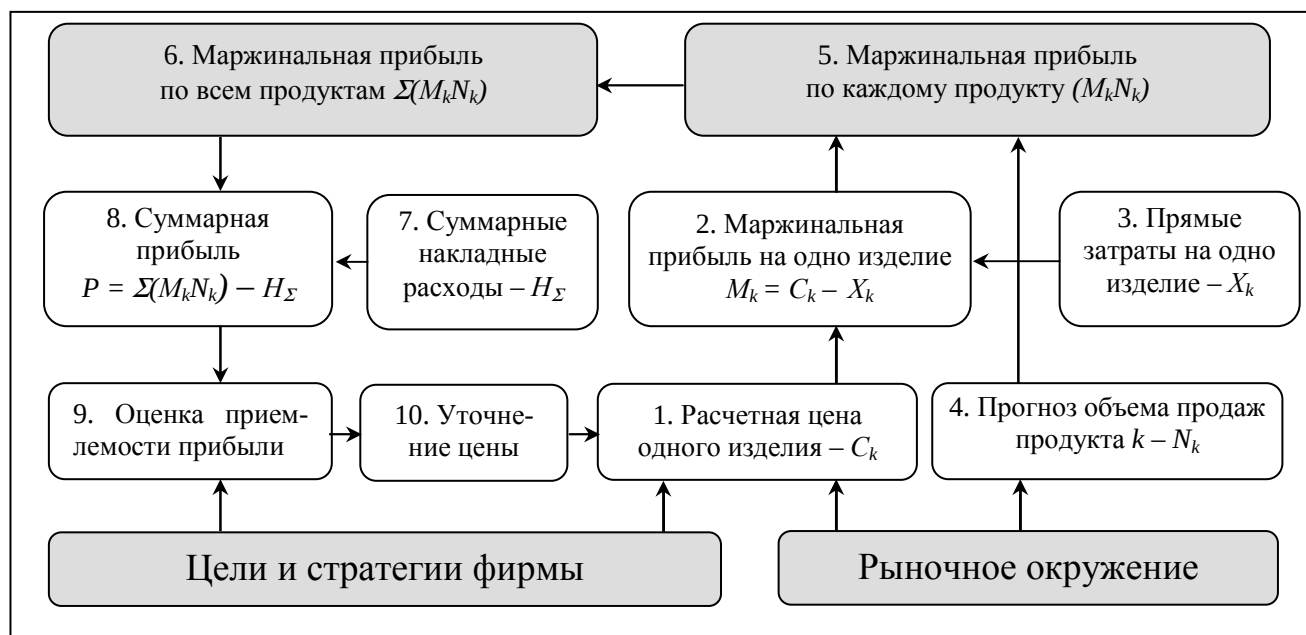


Рис. 8.2. Определение цены маржинальным методом

Пример применения маржинального метода к определению цены на магнитные накопители показан в табл. 8.4.

Таблица 8.4

Показатели	Вариант накопителя			Сумма A+B+C
	A	B	C	
Прямые издержки в расчете на одно изделие, тыс. р.	0,08	0,13	0,20	—
Установленная розничная цена одного изделия, тыс. р.	1,09	1,25	1,43	—
Маржинальная прибыль на одно изделие, тыс. р.	1,01	1,12	1,23	—
Прогноз объема продаж, шт.	10 000	6 000	4 000	—
Суммарная маржинальная прибыль, тыс. р.	10 100	6 720	4 920	21 740
Суммарные накладные расходы, тыс. р.	—	—	—	15 000
Суммарная прибыль, тыс. р.	—	—	—	6 740
Суммарный оборот, тыс. р.	10 900	7 500	5 720	24 120
Суммарная прибыль, деленная на оборот, %	—	—	—	28

Из табл. 8.4 видно, что изделие A обеспечивает самую большую маржинальную прибыль. Величина суммарной прибыли (28% оборота) соответствует целям компании, но ее достаточно большое значение требует тщательной проверки реальности прогноза объема продаж.

ЗАДАНИЕ 8.3

Расчет цены услуги маржинальным методом

Представьте себе, что в примере 8.3 цена за рабочий день консультанта назначена в размере 720 долл. и за год было оказано оплаченных услуг в объеме 180 рабочих дней. Выполните расчет маржинальным методом и определите, насколько прибыльной будет в этом случае деятельность компании (табл. 8.5).

Таблица 8.5

1.	Стоимость одного рабочего дня консультанта, долл.	720
2.	Суммарное число реализованных рабочих дней	180
3.	Годовой доход компании, долл.	129 600
4.	Прямые издержки на одного консультанта в день, долл.	300
5.	Суммарные прямые издержки, долл.	
6.	Суммарная маржинальная прибыль, долл.	
7.	Суммарные накладные расходы, долл.	60 000
8.	Прибыль, долл.	
9.	Прибыльность работы компании по реализации услуг, %	

Если Вы правильно выполнили расчеты, то получите, что прибыльность работы компании (прибыль, деленная на годовой доход) составила 12 %.

Пример 8.4. Определение прибыльности услуги маржинальным методом

Представьте себе, что в ситуации задания 8.3 к Вам поступило предложение от одного из заказчиков внести изменения в условия договора, которые приведут к увеличению трудоемкости заказа с 30 до 50 рабочих дней. При этом заказчик настаивает на том, чтобы стоимость договора не превышала 30 000 долл. Будет ли такое предложение выгодным для Вас?

В методе полной себестоимости решение такой задачи осложняется проблемой распределения накладных расходов, что не нужно делать в маржинальном подходе. Соответствующий расчет дан в табл. 8.6. Здесь основной вариант реализации услуг обозначен буквой *A*, а поступившее предложение – *B*.

Таблица 8.6

Показатели	<i>A</i>	<i>B</i>	<i>A+B</i>
1. Стоимость одного рабочего дня консультанта, долл.	720	600	–
2. Число реализованных рабочих дней	150	50	200
3. Прямые издержки на одного консультанта в день, долл.	300	300	300
4. Суммарные прямые издержки, долл.	45 000	15 000	60 000
5. Суммарная маржинальная прибыль, долл.	63 000	15 000	78 000
6. Суммарные накладные расходы, долл.	–	–	60 000
7. Прибыль, долл.	–	–	18 000
8. Годовой доход, долл.	108 000	30 000	138 000
9. Прибыльность работы компании, %	–	–	13

Объем суммарной прибыли (*A+B*) составляет 18 000 долл., что на 3000 долл. больше, чем в исходном варианте (см. табл. 8.5), что и определяет выгодность поступившего предложения.

Ожидания потребителей

Определенная цена или диапазон цен закрепляются в умах потребителей как разумная цена. Потребитель считает, что товар "стоит этих денег". Эти варианты цен часто рассматриваются им как "уровень доверия цене", и интервал, где находится цена, играет большую роль.

Там, где цена не укладывается в привычный диапазон, требуются дополнительная информация и усилия, чтобы убедить потребителя, что его не обманывают. Так, производители объясняют причину низких цен, подчеркивая: "Пробная цена первой партии" или "Распродажа в конце сезона". Иначе потребители могут подумать, что невысокая цена – признак плохого качества или невостребованности товаров/услуг.

Высокая цена может быть объяснена путем перечисления преимуществ и уникальных характеристик товара/услуги, как показано в табл. 8.7.

Таблица 8.7

Низкая цена	Разумная цена	Высокая цена
Первая партия Сезонная или предпраздничная распродажа Освобождение склада	Выгоды для покупателя Характеристики товара/услуги	Выгоды Уникальные достоинства Престижность товара Ограниченная поставка

8.3. Факторы, влияющие на ценообразование

Существует ряд факторов, которые также надо учитывать при установлении окончательной цены на продукт.

Цена и цели организации

Финансовые и другие цели организации также влияют на процесс установления цены. Если организация стремится к лучшему качеству товара на рынке, то затраты на исследования, разработку и материалы высшего качества вынуждают ее назначить высокую цену. При этом предполагается, что есть группа потребителей, для которых высокое качество является ключевым фактором, и они заплатят такую цену, если получат убедительное подтверждение преимуществ товара.

Другие организации могут иметь целью максимизацию прибыли в короткий срок. Они могут установить цены на уровне, при котором будет получена самая высокая маржа (разница) между затратами и отпускной ценой, при этом в долгосрочной перспективе, осознанно идя на риск, заключающийся в том, что в такой ситуации конкуренты могут отобрать у Вас долю рынка.

Организация может захотеть занять доминирующую долю рынка. Стратегия экономии на издержках предполагает сокращение издержек на единицу продукции за счет увеличения объемов производства. Эта цель требует установления низкой цены для того, чтобы отобрать долю рынка у конкурентов. Если цены в этом случае не падают ниже уровня прямых издержек, то такая стратегия может иметь определенные преимущества для получения значительных выгод в долгосрочной перспективе.

В период экономических спадов главной целью организации может стать выживание. В этом случае устанавливаются низкие цены в надежде на то, что потребители будут покупать больше.

Если у организации есть запасы или более прибыльные товары, то низкие цены могут некоторое время компенсироваться прибылью от более востребованных товаров. Тем не менее установленные низкие цены должны хотя бы покрывать переменные издержки и часть прямых расходов.

Цена и ЖЦТ

Со сменой фазы жизненного цикла товара меняются и цены. Когда товар находится на стадии роста, он направлен на удовлетворение ранее не существовавших потребностей. Часто цена в умах потребителей на этой стадии не соответствует приносимым выгодам, в связи с чем можно установить относительно высокие цены и покрыть понесенные издержки на исследования и внедрение нового продукта на рынок. Число конкурентов на этой стадии незначительно, что также позволяет устанавливать высокие цены.

Можно вспомнить [3], что первоначально телевизоры стоили очень дорого, так как были новинкой. В 1966 г. в России черно-белый телевизор стоил две-три средние месячные заработные платы. Сейчас рынок черно-белых телевизоров резко сократился, а стоимость цветного телевизора довольно невелика. Это объясняется тем, что телевизор сейчас не является новым или престижным товаром; их производство дешево, а увеличивающееся число конкурентов способствует резкому понижению цены товара. Однако телевизоры типа "домашний кинотеатр" могут по-прежнему стоить дорого, так как имеется сегмент рынка, который готов платить за последние новейшие технологии.

Цена и позиционирование товара на рынке

Перед тем как продукт выйдет на рынок, должно быть сделано очень важное решение относительно того, какую позицию он будет занимать в умах потребителей.

Позиция продукта на рынке заключается в том, как потребитель оценивает предлагаемый продукт по сравнению с подобными продуктами. Оценивает ли он его как самый лучший продукт или как обычный?

Главная задача в данном случае заключается в том, чтобы избежать чисто ценовой конкуренции с другими продуктами. Ключом к решению этой задачи является разработка и представление таких характеристик и выгод продукта, которые нельзя было бы напрямую сравнить с продуктами-конкурентами. Если же никакой разницы между товарами-конкурентами нет, всегда выиграет более дешевый.

Цена и спрос покупателей

Сильно ли изменится спрос, если цена будет снижена или повышена? Это зависит от так называемой эластичности спроса на товар, т. е. от темпа роста объема продаж Q в зависимости от изменения цены C (рис. 8.3).

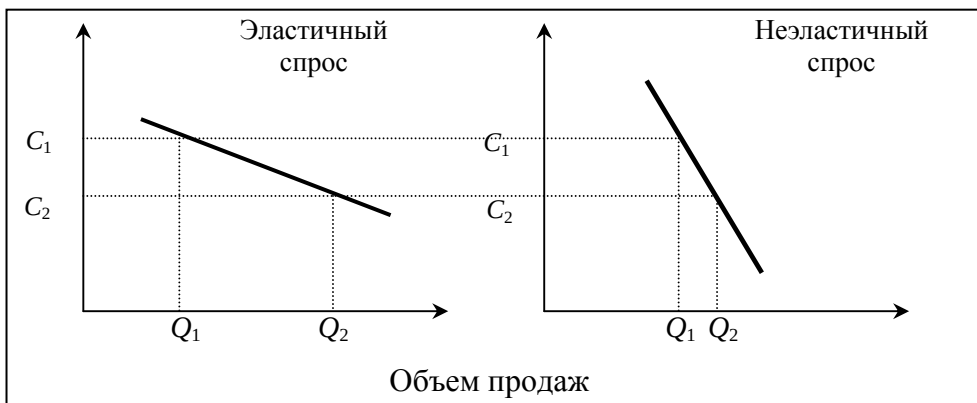


Рис. 8.3. Эластичность спроса

Количественно эластичность спроса можно оценить по следующей формуле:

$$E = [(Q_2 - Q_1)/Q_1] \div [(C_2 - C_1)/C_1].$$

Спрос называется *эластичным* (см. рис. 8.3), если количество проданного товара сильно меняется в зависимости от изменения цены (абсолютная величина $E > 1$). Это происходит, если наш товар легко заменить другим.

Если же количество проданного товара слабо зависит от цены, то спрос *неэластичный* (абсолютная величина $E < 1$). Это бывает, если товар сложно заменить аналогичным или если потребитель считает, что высокие цены оправданы высоким качеством товара.

Цена и внешнее окружение

Действия правительства и другие внешние силы могут повлиять на ценовые стратегии организаций. Некоторые компании являются монополистами и могут устанавливать свои собственные цены: правительство обязано вмешаться и осуществлять контроль над ценами монополистов. Правительство также может определить уровень предоставляемых бесплатных услуг, например в секторе образования, структуру бесплатных услуг, а также перечень образовательных услуг, за которые может взиматься неполная плата.

Психологический фактор

Многие торговые организации считают, что для покупателя цена 999 р. выглядит существенно меньше, чем 1000 р. Поэтому они часто назначают некруглые цены. Некоторые психологи отмечают, что каждый знак несет определенную смысловую нагрузку. Так, цифра 8 успокаивает, поскольку она симметрична, цифра 7 неприятна, поскольку угловата.

ЗАДАНИЕ 8.4

Оцените, как каждый из указанных ниже факторов влияет на расчет цены продуктов Вашей организации.

Факторы	Совсем не влияет	Немного влияет	Хорошо влияет	Сильно влияет
Расчетные издержки				
Ожидания потребителей				
Достоинства товара				
Цены конкурентов				
Цели Вашей организации				
Жизненный цикл товара				
Позиционирование на рынке				
Государственное регулирование				
Психологический				

Возможно, Вы обнаружили, что многие из этих факторов влияют на ценовую политику Вашей организации, хотя Вы можете найти для себя затруднительным определить, какой из них влияет сильнее, а какой слабее.

Влияние каждого фактора на ценовую политику может со временем изменяться, например в связи с изменением конкурентного окружения на рынке.

8.4. Ценовые стратегии для существующих товаров

Рассмотрим стратегии ценообразования [3], используемые для существующих и новых товаров. Стратегии ценообразования определяются на момент запуска товаров, однако, в зависимости от реакции конкурентов и потребителей, в них могут вноситься коррективы.

Снижение цены

Большинство организаций предпочитает не конкурировать только в области цен. На рынке с высоким уровнем конкуренции ни один поставщик не имеет шансов выиграть за счет войны цен.

Нет ничего сложного в том, чтобы снизить цену и получить чью-то долю на рынке. Однако конкуренты, бесспорно, будут реагировать на то, что у них отнимают часть бизнеса. Скорее всего, они отреагируют снижением цен на свои товары. Если предположить, что все выживут в этой ситуации, то очень скоро снова наступит рыночное равновесие, но теперь каждый будет продавать свой товар по более низкой цене.

Однако снижение цены может оказаться очень эффективным для организации, занимающей доминирующее положение в своем секторе. Уменьшение цены может привести к тому, что многие мелкие конкуренты снизят свои цены ниже уровня безубыточности и разорятся. Как только лидер завладеет рынком, он может снова установить цены на более высоком уровне.

Однако стратегия уменьшения цены имеет целый ряд рисков.

- После ценовой войны потребители могут быть не готовы платить новую, более высокую цену, хотя это зависит от степени доминирования на рынке основного поставщика.
- ☐ Поставщики импортных товаров могут вторгнуться на рынок с еще более низкими ценами.
- Многие малые компании являются частью больших корпораций с взаимно используемыми огромными ресурсами. Поэтому они вполне могут противостоять большим корпорациям в ценовой войне или даже выиграть войну цен.
- Во многих странах политика грабительских (очень высоких) цен запрещена.

Стратегия лидирования в цене

Стратегия лидирования в цене подразумевает использование цены как средства завоевания определенной доли рынка или стратегии недопущения конкурентов.

Эта техника часто используется на рынках, где имеется одна организация со значительной долей рынка по сравнению с другими конкурентами. Такая организация обычно является ценовым лидером. Ее ценовая политика формирует стандарт, по которому другие организации устанавливают свои цены, и изменение ее ценовой политики обычно влияет на ценовую политику других организаций в этой отрасли. На конкурентном рынке уменьшение цены ценовым лидером ведет к уменьшению цены другими компаниями в отрасли.

Стратегия следования за лидером

Организации, которые не являются рыночными лидерами, часто назначают цены, близкие к цене лидера рынка. Это особенно характерно для тех секторов, где наблюдается небольшая разница между товарами-конкурентами и где имеется информация о доминирующей цене, как, например, в случае с бензином. В этой ситуации мало чего можно добиться, назначая цены, существенно отличающиеся

от установленной на рынке цены. Сбивание цен приведет к потере прибыли, поскольку увеличение спроса требует дальнейшего инвестирования в развитие производственных мощностей. Однако завышение рыночной цены может привести к сокращению объема продаж, особенно если продукты конкурентов легко доступны.

8.5. Стратегии для новых товаров

Стратегия "снятия сливок"

Когда новый продукт превосходит все остальные, имеющиеся на рынке, организации обычно применяют стратегию "снятия сливок". Это значит, что продукт выходит на рынок по очень высокой цене. Поскольку объем продаж будет вначале небольшим, эта стратегия должна возместить большие издержки, связанные с производством и выходом на рынок. Такая стратегия призвана принести прибыль на единицу продукции.

Эта стратегия часто используется в индустрии высоких технологий, связанных с производством компьютеров, видеотехники, фотоаппаратов; все эти товары первоначально выходят на рынок по очень высокой цене. Для медицинской промышленности, например, установление высокой первоначальной цены дает возможностью возместить расходы на исследования и запуск лекарства до того, как истечет срок действия патента. Конечно, такая стратегия может уменьшить объем рынка данного продукта.

Выход нового продукта по высоким ценам может быть также оправдан тем, что организации не знают, как будет реагировать рынок на инновационный товар, который воплощает в себе последние технологические достижения. Конечно, проще и удобнее назначить высокую цену для начала и затем постепенно снижать ее, чем сразу установить низкую цену и потом стараться ее поднять. Те люди, которые любят новинки, стремятся купить эти новые продукты сразу. Другие же будут выжидать, зная, что рано или поздно цены упадут и продукт станет доступен.

Цены же действительно понижаются по причине того, что высокие прибыли и высокие цены привлекают в этот бизнес конкурентов. Когда на рынке появился конкурентный товар, компания-первопроходец снижает цены для того, чтобы удержать свою долю рынка. Как только началось снижение цен, все остальные делают то же самое очень быстро, стремясь остаться в устоявшемся ценовом диапазоне.

Преимущества при использовании данной стратегии состоят в следующем:

- ☐ Высокая прибыль означает, что больше денег идет на развитие производства и "раскрутку" товара.
- ☐ Быстрее окупаются первоначальные инвестиции.
- ☐ Возникает возможность быстро нарастить производственные мощности и избежать недовольства потребителей при задержке поставок.
- ☐ Потребитель легче воспринимает снижение цен, чем их повышение.

Основные *недостатки* этой стратегии:

- Высокие прибыли могут привлечь конкурентов для создания и запуска на рынок их собственной версии товара.
- Если цена слишком высокая, то понадобится больше времени для того, чтобы товар узнали и приняли на рынке.

Цена проникновения

Если товар является новой версией уже знакомого потребителю продукта, то организация может предпочесть выпустить его на рынок по низкой цене для приобретения быстрого признания рынком и достижения больших объемов продаж.

После того как продажи достигнут удовлетворительного уровня и продукт станет известен и востребован потребителем, цены могут быть подняты до уровня цен конкурентов.

Основные *преимущества* данной стратегии следующие:

- Производство товара в больших размерах быстро приведет к уменьшению величины издержек на единицу товара.
- Низкая доля прибыли не привлечет конкурентов на новый рынок.

Основные *недостатки* стратегии проникновения:

- Потребители могут приписать товару более низкое качество, чем есть на самом деле.
- Если разница между себестоимостью и продажной ценой невелика, то потребуются больше времени, чтобы получить прибыль и покрыть инвестиции.
- Если цена на продукт вначале окажется слишком низкой, то впоследствии может оказаться непросто ее увеличить без модификаций товара.

ЗАДАНИЕ 8.5

Сравните ценовую стратегию Вашей компании с описанными выше.

1. Как соотносятся Ваши цены на основные товары с ценами конкурентов?

2. К какому типу относится Ваша ценовая стратегия на эти товары?

3. Соответствует ли эта ценовая стратегия долгосрочным целям Вашей компании?

Ваша ценовая стратегия может много сказать о конкурентной позиции Вашей организации и ее зависимости от внешнего окружения. В отдельных случаях ценовая стратегия может не соответствовать долгосрочным целям в силу сложившейся ситуации. Циклы внедрения новых продуктов также влияют на используемые ценовые стратегии. Существенное влияние может оказывать методика принятия решений по ценам, сложившаяся в организации.

8.6. Тактики ценообразования

Цена может быть также использована для стимулирования продаж существующих товаров, находящихся на различных стадиях жизненного цикла. Ниже приведены наиболее распространенные тактические приемы.

Дифференцирование цены. Это ситуация, при которой за один и тот же товар берется различная плата с разных покупателей и/или в разное время, что позволяет повысить норму прибыли.

Например, туристические и железнодорожные компании устанавливают более высокие цены на время летних отпусков и каникул. В ряде служб берут дополнительную плату за срочность выполнения заказа.

Скидки. Производители могут делать скидки с рекомендуемой ими розничной цены для оптовиков и розничных торговцев в своей дистрибьюторской сети. За счет скидок они стимулируют выгодное для себя поведение дистрибьюторов на рынке.

В одних случаях они стимулируют увеличение оборачиваемости товаров, с тем чтобы получать большую прибыль в единицу времени. Производитель, имеющий высокие постоянные расходы, назначает скидки за объем продаж, выигрывая на том, что постоянные расходы раскладываются на большее число единиц проданного товара. Производитель сезонных товаров стимулирует рост продаж в сезон спада активности покупателей. Каждая организация имеет свою систему скидок.

Ранжирование цен. Можно предлагать разные товары ассортимента по разным ценам, демонстрируя различие в качестве. Это практикуется при продаже билетов в театры и концертные залы, в торговле предметами одежды, гостиничном бизнесе. Авиакомпании устанавливают различные уровни обслуживания в салонах различных классов.

Привлечение заниженной ценой. Предлагая часть товаров по очень низким ценам, можно привлечь потребителей и заинтересовать их другими товарами, которые мы предлагаем. Местный продуктовый магазин может снизить цены на чай или молоко с тем, чтобы привлечь потребителей для покупок остальных товаров в их магазине.

Поощряющие цены. Это увеличение ценности товара, например, путем продажи двух единиц по цене одной или предложение купонов для снижения стоимости покупки.

Большинство из этих тактических приемов можно использовать для временного улучшения положения на рынке, однако постепенно они теряют свою эффективность, поскольку конкуренты начинают реагировать на такие действия.

ЗАДАНИЕ 8.6

Рассмотрите основные тактики ценообразования, используемые в Вашей организации. Запишите примеры использования различных тактик ценообразования.

Тактика	Пример использования в Вашей компании
Дифференцирование цены	
Скидки	
Ранжирование цен	
Привлечение	

заниженной ценой	
Поощряющие цены	

Вероятно, многие из тактик ценообразования используются Вами, но есть и такие, которыми Вы не пользуетесь. Подумайте, почему? Как их можно было бы использовать? (Ответ запишите.)

ЗАДАНИЕ 8.7

Вспомните, что означают концепции и модели маркетинга, изученные в этой главе:

1. Цена и ценность товара/услуги _____

2. Элементы процесса формирования цены _____

3. Постоянные издержки _____

4. Переменные издержки _____

5. Этапы определения цены методом накладных расходов _____

6. Этапы определения цены маржинальным методом _____

7. Маржинальная прибыль _____

8. Доводы для поддержания доверия потребителей к цене _____

9. Факторы, влияющие на цену _____

10. Влияние ЖЦТ на цену _____

11. Эластичность спроса _____

12. Ценовые стратегии для существующих товаров _____

13. Ценовые войны и их риски _____

14. Ценовые стратегии для новых товаров _____

15. Основные тактики ценообразования _____

Выводы по главе 8

Как видно из материалов данной главы, цена является важным элементом ведения бизнеса. Правильно установленная цена не только оказывает большое влияние на Вашу маркетинговую стратегию в долгосрочной перспективе, но и помогает выделить Ваш товар/услугу среди товаров конкурентов.

Мы показали, что покрытие издержек является важным моментом в борьбе за выживание Вашей организации, но для определения цены важно учесть влияние совокупности следующих основных факторов:

- покрытие переменных и постоянных затрат;
- ☐ удовлетворение требований покупателей;
- ☐ учет условий конкурентного окружения.

Изучив данную главу, Вы получили представление о том, как определять приемлемую цену для Вашего потребителя и какие стратегии ценообразования Вы можете применять для Ваших продуктов.

В заключение следует подчеркнуть, что Вы должны обосновать потребителю как высокие, так и низкие цены. Но и те, и другие цены имеют право на существование, если их правильно объяснить.

Важно помнить, что вопрос о ценности является индивидуальным для каждого человека. И если Ваш товар "стоит денег" для одной категории покупателей, то для другой он может быть очень дорогим или слишком дешевым. Задача Вашей организации заключается в том, чтобы правильно определить ту группу потребителей, для которых принятый Вами диапазон цен приемлем.

Глава 9. Поставка товаров и услуг

Даже если у Вас есть самый лучший в мире товар и Вы готовы продавать его по справедливой цене, он будет нужен потребителю только тогда, когда он захочет купить его, и там, где он готов это сделать.

Именно поэтому еще один компонент маркетингового комплекса (*place*) посвящен вопросам поставки (распределения), т. е. доведения товара до нужного места, в нужном количестве и в требуемое время [3].

Становясь на позицию потребителя [5], можно сказать, что Вы должны уметь обеспечить ему доступность товара или услуги.

Изучив данную главу, Вы узнаете:

- что такое поставка и что означает для потребителя доступность товаров;
- какие функции выполняют поставщики;
- как обеспечить эффективность процесса поставки для Вашей организации;
- какие существуют каналы поставки и как характеризовать их особенности;
- как формировать систему распределения товаров/услуг Вашей компании.

9.1. Что такое поставка

Целью процесса поставки (распределения) является обеспечение доступности товара для потребителя и удобства его получения конечным пользователем.

Для достижения этой цели поставщик должен преодолеть расхождения в информации, месте, времени, ассортименте, количестве и праве собственности, которые отделяют товар/услугу от покупателя. Решая эти задачи, поставщик выполняет ряд функций, основные из которых представлены в табл. 9.1 [3, 5].

Таблица 9.1

Функции поставщика

Перед заключением сделки	Последующие действия
1. <i>Информационная</i> – сбор данных, проведение маркетинговых исследований и распространение их результатов	6. <i>Покупка и продажа</i> – кульминационным моментом как при закупке, так и при продаже товара является заключение сделки, которая осуществляется в процессе "личной продажи" и может завершаться подписанием контракта
2. <i>Продвижение</i> – поставщик разрабатывает и распространяет рекламную информацию о предлагаемых товарах	7. <i>Транспортировка</i> – товар должен быть с минимальными затратами и в сохранности доставлен потребителю или в точки дальнейшего распространения
3. <i>Установление контактов</i> – поиск предполагаемых покупателей и налаживание с ними деловых связей	8. <i>Хранение</i> – для обеспечения нужного потребителю количества товаров в нужное время создаются запасы товаров/услуг
4. <i>Формирование ассортимента</i> – обеспечение запросов потребителей в требуемом ассортименте, количестве и качестве товаров/услуг; может включать в себя размещение заказа на их изготовление у различных поставщиков, сортировку, упаковку и т. д.	9. <i>Финансирование</i> – для покрытия расходов по обеспечению поставки осуществляется поиск и использование финансовых средств
5. <i>Проведение переговоров</i> – предполагает достижение соглашения о цене и прочих условиях поставки	10. <i>Принятие риска</i> – поставщик принимает на себя риски, возникающие в процессе поставки

Если Ваша компания ориентирована на установление долгосрочных взаимоотношений по поставке товаров/услуг, то Ваши отношения с партнером не ограничатся этими десятью функциями и Вы будете постоянно поддерживать связи, обеспечивая его необходимой информацией и устраняя возникающие проблемы.

Стратегии подтягивания и проталкивания

Цепочки поставки, как правило, включают в себя большое число промежуточных поставщиков, как от компании производителя до потребителя, так и внутри компании. Конкуренция между производителями и увеличение силы дистрибьюторов приводят к тому, что производитель должен приложить значительные усилия для распределения своего товара. Здесь у него есть две стратегические возможности (рис. 9.1):

- □ стратегия подтягивания (воздействие на конечного потребителя);
- □ стратегия проталкивания (стимулирование дистрибьюторов).

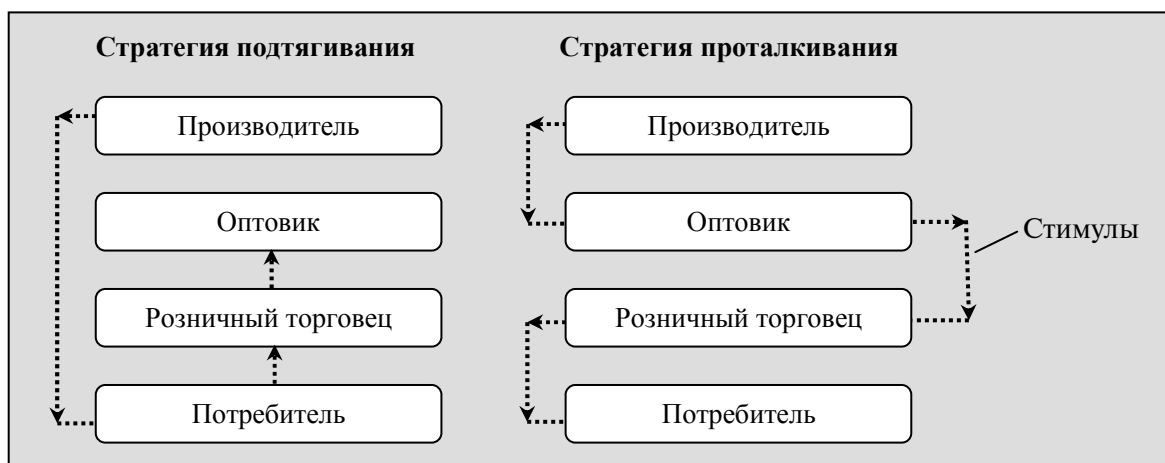


Рис. 9.1. Два типа стратегий распределения

Стратегия *подтягивания* подразумевает, что маркетинговые решения (реклама, стимулирование спроса и т.д.) фокусируются на конечных потребителях, минуя посредников. В результате возникает спрос на продукт у конечного потребителя, который активизирует деятельность торговли.

При стратегии *проталкивания* производитель стимулирует увеличение продаж путем создания заинтересованности к товару у торговли, в частности за счет увеличения выгоды продукта для дистрибьюторов (скидки, премии за объем продажи и т. д.).

Чем длиннее цепочка поставки, тем сложнее гарантировать, что на каждом ее звене будет последовательно проводиться стратегия проталкивания. И в этом случае логично воздействовать на конечного потребителя. С другой стороны, если конечный потребитель разнороден и плохо доступен для производителя, то проще хорошо обслуживать ближнего потребителя, рассчитывая на его компетентность в обслуживании следующего по цепочке покупателя.

Использование стратегии подтягивания требует больших постоянных затрат на рекламу и/или создание собственной дистрибьюторской сети и повышает финансовые риски. Стратегия проталкивания увеличивает власть дистрибьюторов и может привести к серьезным конфликтам. Ситуация отсутствия выбора между этими двумя стратегиями считается классической стратегической ошибкой, однако на практике используется много способов их комбинации.

Направления и уровни поставки

Процесс поставки осуществляется как на входе в организацию, так и на выходе. Для обозначения поставок на входе в организацию используется термин "против течения", а на выходе – "по течению" (рис. 9.2).

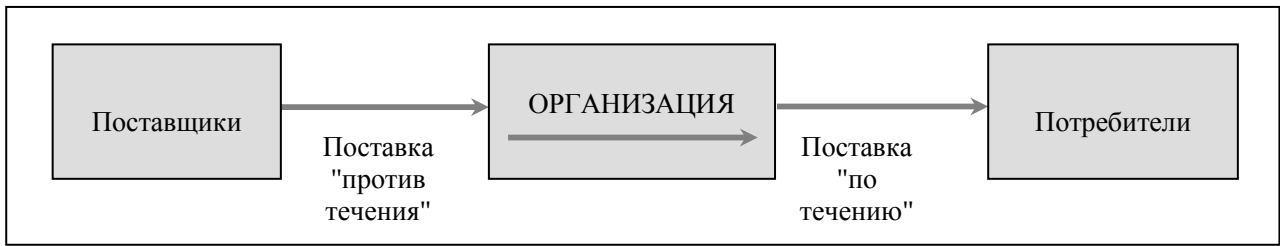


Рис. 9.2. Поставки "против течения" и "по течению"

Цепочки поставки существуют также и внутри организации. В общем случае можно выделить следующие типы поставок [3]:

- межличностные (между сотрудниками внутри организации);
- □ между подразделениями организации;
- □ между организациями;
- □ международные.

На каждом из этих уровней процессы поставок во многом одинаковы, хотя и отличаются масштабом и степенью важности. Кроме того, в компании закупки обычно осуществляет закупочный центр, о чем мы упоминали выше. Для того чтобы продемонстрировать особенности поставок между организациями, в табл. 9.2 представлены некоторые различия в поведении индивидуальных покупателей и компаний в процессе закупки [3].

Таблица 9.2

Характеристики	Индивидуальные покупки	Закупки компаний
Роль покупателя	Покупает как потребитель	Покупает для потребителя
Принадлежность средств	Личные деньги	Деньги компании
Свобода действий	Высокая	Процедуры и ограничения
Необходимость покупки	Можно не покупать	Обязательность покупки
Альтернативные предложения	Как правило, имеются	Часто единственный поставщик
Объем закупок	Невелик	Значительно больше
Результат неудачной покупки	Разочарование и потери	Утраты репутации и работы
Влияние покупателя на цену	Низкое	Возможно влияние
Приверженность покупателя рекламе	Высокая	Аналитический подход к покупке
Близость источника поставки	Как правило, местные	Возможны удаленные

Как видно из табл. 9.2, по первым семи позициям сложность осуществления закупок для компании выше, чем для индивидуального лица. Лишь по последним трем позициям компания как покупатель имеет преимущества.

Более детально процесс поставки можно представить в виде, показанном на рис. 9.3 [3]. Характерно, что эффективные процессы поставки возможны только при адекватном движении информации и любой недостаток сведений ставит под угрозу эффективность поставок.

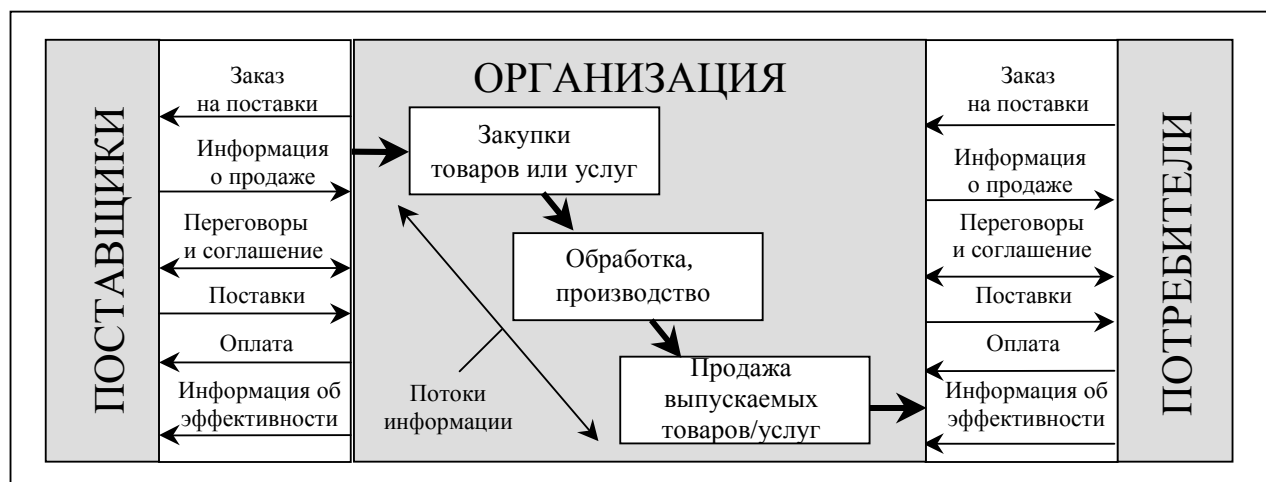


Рис. 9.3. Процессы поставки в организации в общем виде

Требования к потребителям и поставщикам

Традиционно отношения потребитель – поставщик ассоциируются со взаимными претензиями. Находясь в положении покупателя, Вы очень хорошо чувствуете все недоработки поставщика и считаете правомочной логику "покупатель всегда прав". Но вот... Вы попадаете в положение поставщика и начинаете размышлять об абсурдности этого утверждения. В действительности и покупатели, и поставщики нуждаются во взаимовыгодных и продолжительных отношениях на основе взаимопонимания. В табл. 9.3 дан примерный список характерных черт хорошего потребителя и хорошего поставщика [3], в основном применимый к взаимоотношениям между компаниями.

Таблица 9.3

Хороший поставщик	Хороший потребитель
• Доставляет продукцию вовремя • Обеспечивает постоянное качество • Назначает справедливую цену • Стабилен и надежен • Обеспечивает хорошее сопутствующее обслуживание • Обеспечивает хорошее хранение • Выполняет обещания • Держит покупателя в курсе дел • Ориентируется на долговременные связи • Разбирается в Ваших проблемах • Вызывает доверие и доверяет сам • Не требует невозможного • Вовремя сообщает об изменениях и возникающих проблемах • Способствует улучшению поставки	• Заказывает вовремя • Обеспечивает постоянный спрос • Аккуратно платит • Стабилен и надежен • Заказывает крупные партии • Точно определяет спецификацию • Устанавливает долгосрочные взаимоотношения • Понимает проблемы поставщика • Строит взаимоотношения на основе взаимного уважения и равноправия • Не ожидает, что поставщик может читать мысли • Не требует невозможного • Информирован о недостатках в поставках и других проблемах • Работает над совершенствованием взаимоотношений

Как видно из этой таблицы, оба списка во многом являются отражением друг друга, причем каждая сторона рассчитывает на получение своевременной, полноценной информации, внимательное отношение к ней и установление долговременных партнерских отношений.

Примерами, где это важно [3], могут служить закупки электрических компонентов для производителя моторов, использование авиакомпанией услуг по повышению квалификации персонала или выбор рекламного агентства банковской службой. В этих случаях для потребителя было бы невыгодно постоянно менять своего поставщика.

ЗАДАНИЕ 9.1

Вспомните какой-либо случай осуществления Вами закупки для организации и выпишите три проблемы, с которыми Вы столкнулись при поставке этого товара/услуги.

1.

2.

3.

Заинтересованность в долговременных поставках

Необходимо учитывать, что не в любом случае и покупатель, и поставщик серьезно заинтересованы в долговременных отношениях. Например, только агент по продажам чертежных кнопок заинтересован в установлении долгосрочных отношений с фирмой-покупателем, в то время как для офис-менеджера, покупающего кнопки для своей компании, это не столь важно.

В целом наименьшая заинтересованность в постоянном поставщике проявляется в том случае, когда товары или услуги характеризуются следующими признаками:

- имеют невысокую стоимость;
- покупаются редко;
- могут быть приобретены у любого поставщика;
- подвержены значительным колебаниям стоимости;
- возможны значительные выгоды при переходе к другому поставщику.

Поставщики таких продуктов и услуг, напротив, не заинтересованы в частой смене своих покупателей. Поэтому они стараются выделить чем-то свои товары относительно товаров своих конкурентов. Другими словами, осуществляя свою деятельность, они сосредотачиваются на областях, в которых у них имеется шанс получить конкурентное преимущество.

ЗАДАНИЕ 9.2

Вспомните два товара/услуги Вашей организации, при закупках которых проявляется низкая заинтересованность покупателей в постоянных связях. Оцените, какие факторы влияют на это, и запишите ответ.

Фактор влияния		
Низкая стоимость товара		
Редкие покупки		
Можно купить везде		
Значительные колебания стоимости		
Значительные выгоды переключения		
Другое		

Если товар покупается редко, то связь с покупателем слабая и Вам сложно продемонстрировать преимущества товара/услуги. Небольшая выгода от покупки также не стимулирует "верность" одному поставщику. Однако хорошая доступность товара, качественное обслуживание, индивидуальный подход могут сделать Ваш товар привлекательным даже в этом случае.

9.2. Процесс поставки "против течения"

Основные элементы процесса поставки вверх "против течения" показаны на рис. 9.4 [3]. Внешний цикл описывает последовательность событий в типичной сделке. Он начинается с выявления потребности и заканчивается ее удовлетворением. Внутреннее кольцо характеризует пять правил закупки, которые необходимо помнить на всех стадиях цикла поставки.

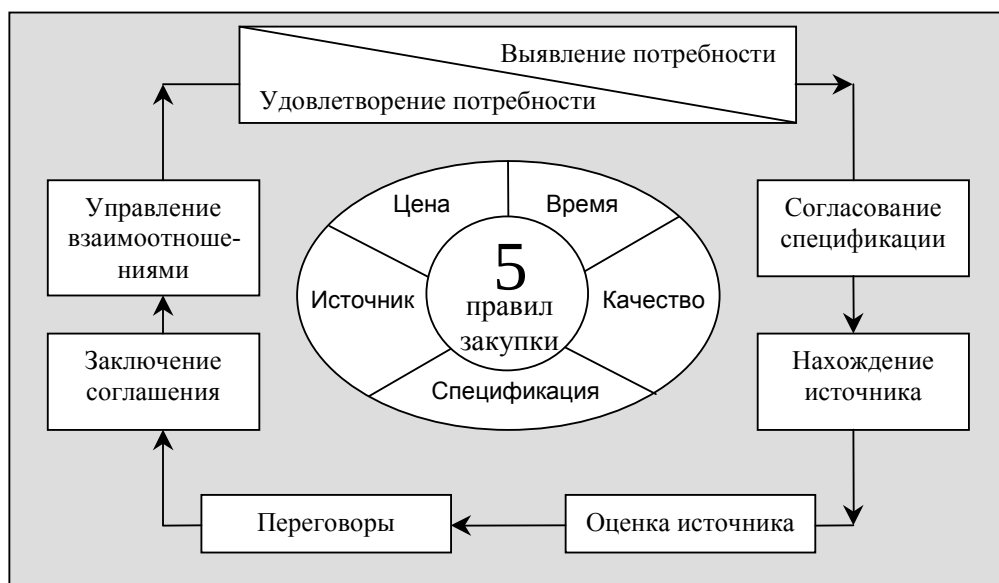


Рис. 9.4. Основные элементы процесса поставки

Потребность. Первым событием в процессе поставки является выявление новых потребностей. Это может произойти в результате возникновения новых потребностей или возрастания существующих. Часто это происходит в результате проведения опросов, но может выявиться и в момент поступления заказа.

Спецификация. Чтобы быть уверенным, что нам поставляют то, что мы хотим, нужно подумать, как точно определить свое желание с точки зрения количества, характеристик и качества товара. Спецификация может быть задана в виде чертежа, торгового стандарта, сорта или марки продукции, химической формулы,

образца, детального описания, предлагаемых рабочих характеристик и т. д. Широко рекомендуется использовать спецификации с функциональными характеристиками, что дает возможность требовать от поставщика гарантированную пригодность продукции для использования.

Качество. С точки зрения управления поставками качество обычно рассматривается как "соответствие назначению". Если качество выше, чем требуется, то деньги будут потрачены зря, если ниже, то все дело может быть поставлено под угрозу.

Источник поставки. При выборе поставщика важно иметь спецификацию не только на характеристики отдельных продуктов, но и на полный ассортимент, условия поставки: сроки, затраты, объем, порядок поставок, предпочтительный тип поставщика и его местонахождение. Все это позволит более точно произвести предварительный отбор поставщиков.

Оценка поставщиков. В случае принятия решений о кратковременных поставках определяющими могут быть цена и удобство. Более сложно учесть фактор качества товаров/услуг до их поставки.

Долговременные поставки предъявляют более высокие требования к обеим сторонам, и уровень тщательности оценки должен быть более высоким. Оценка может выполняться на трех уровнях: личные качества персонала поставщиков, технические и организационные возможности поставщиков, наконец, мнение других поставщиков.

Для оценки регулярного поставщика бывает целесообразно разработать специальную систему оценивания с помощью критериев, которые поддаются измерению. Она позволит Вам отследить, каким образом меняются характеристики поставки по времени и быть своевременно готовым к смене поставщика.

ЗАДАНИЕ 9.3

Выберите одного из Ваших поставщиков (возможно, внутреннего) и определите, какие показатели его работы являются для Вас основными.

Попробуйте составить рейтинг оценки поставщика. Подумайте, как Вы будете оценивать показатели его работы и как будете суммировать их.

Например, Вы можете выбрать как основные факторы качество поставляемых товаров/услуг, своевременность поставки и уровень цен. Вы можете принять, что качество составляет 50% оценки, а своевременность и цена по 25%. Оценивать поставщика Вы можете, предоставляя ему как эксперт очки за каждую поставку. За просрочку поставки на один день Вы условитесь начислять одно штрафное очко, за каждый процент превышения цены по сравнению с другими поставщиками – штраф в 5 очков, за каждый процент бракованных деталей – штраф в 10 очков.

Величина рейтинга будет равна $50\% \times (100 - \text{штраф за качество}) + 25\% \times (100 - \text{штраф за превышение цены}) + 25\% \times (100 - \text{штраф за просрочку})$.

В случаях когда поставки осуществляются регулярно и в больших объемах, снижение рейтинга поставщика может служить показателем того, что его следует менять. Не исключено, что такой же рейтинг составляется и на Вас как на поставщика. Все мы являемся поставщиками друг друга.

Переговоры и заключение соглашения. Целью переговоров является заключение наилучшего соглашения. Завершаются они подписанием контракта (договора). Сбытом крупных партий продукции в организациях, как правило, занимаются службы сбыта, имеющие штат торговых агентов, тщательно подготовленных для осуществления личных продаж. Если Вы занимаетесь закупками, то Вы должны быть подготовлены к этому не менее тщательно.

Нужно признать, что закупки товаров нередко осуществляются менее тщательно, чем продажи, и именно здесь скрыты значительные резервы повышения прибыльности [3].

Пример 9.1. Возможности нахождения ресурсов при закупках

Рассмотрим следующую ситуацию.

- Компания "Альфа" тратит 66% своего бюджета на закупку материалов, 29% – на накладные расходы и 5% остается в прибыли.
- □ Компания "Бета" тратит 65% на закупки, 29% – на накладные расходы и 6% составляет прибыль.

Бюджет обеих компаний равен выручке от продаж и составляет 100%. Сбереженный таким образом компанией "Бета" 1% добавляется в прибыль, что приводит к ее увеличению на 1/5. Чтобы достичь такого же роста прибыли путем дополнительных продаж, Вам потребовалось бы продать приблизительно на 20% больше товаров, в то время как экономия 1% части расходов при закупке дает аналогичный результат. Ресурсов всегда не хватает, поэтому средства, сэкономленные при закупках, могут быть потрачены на основную деятельность.

Управление взаимоотношениями. Иметь дело с одним поставщиком, особенно если до этого у Вас не было с ним взаимоотношений, не всегда разумно. Поэтому в договор с новым партнером может быть внесен пункт, обеспечивающий в течение испытательного срока разрыв отношений с минимальными потерями для сторон.

С другой стороны, следует предпринять все меры для того, чтобы отношения с партнером развивались и улучшались. Необходимо также развивать каналы связи, чтобы быстро получать информацию и узнавать о возникающих проблемах.

Обеспечение своевременности. Если поставки осуществляются не к назначенному сроку, а с задержками, это может привести к значительным потерям. Вызвать проблемы может и преждевременная поставка, которая нарушит планы загрузки складских помещений.

Для обеспечения своевременности поставок часто используется *экспедиционная деятельность*, т. е. планируемая энергичная деятельность по содействию поставке. Экспедиционная деятельность, ввиду ее высокой стоимости, применяется дифференцированно – только в отношении наиболее важных видов поставок. При этом целесообразно использовать правило 80/20.

Для преодоления разрыва во времени между получением товара и его использованием или перепродажей организации создают запасы. Это приходится делать даже компаниям, работающим по принципу "точно вовремя", поскольку невыгодно управлять поставкой точно к необходимому моменту каждого болта.

Торговые предприятия обычно связывают в товарных запасах значительную долю своего оборотного капитала. Ориентировочно суммарные затраты на хранение составляют 25% в год от стоимости запасенных материалов. Они включают в себя расходы на замораживание денег (как минимум, процентная ставка) и расходы по хранению (аренда склада, порча материалов, страховка, энергоснабжение, административные расходы и т. д.).

Естественному стремлению сократить расходы на хранение противостоит то, что при более частой закупке увеличиваются дополнительные затраты "на заказ" и транспортировку продукции, как это показано на рис. 9.5. Поэтому компания выбирает экономически выгодный объем заказа.

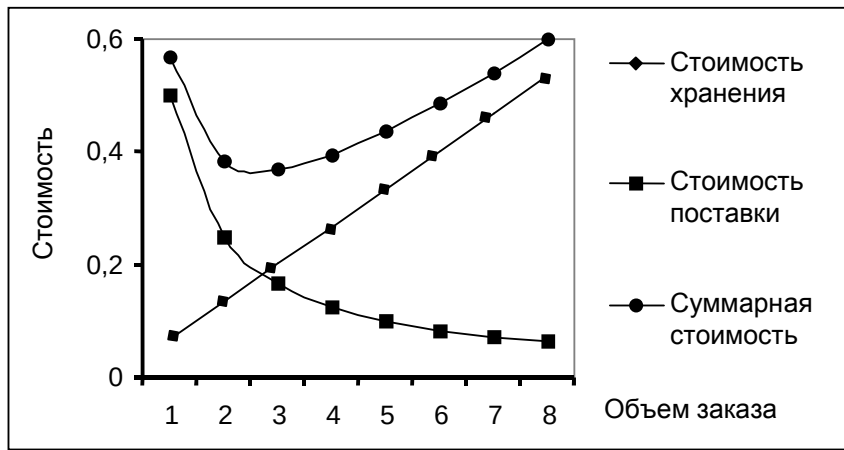


Рис. 9.5. Диаграмма экономически выгодного объема заказа

Существует два варианта управления запасами: основанный на фиксированном объеме заказа и на фиксированном времени между заказами.

Подход "точно вовремя", или JIT

В 1960-х гг. в Японии появился принципиально иной подход к созданию запасов. Всегда признавалось, что запасы удорожают производство, и преуспевающие промышленные организации убедились на собственном опыте в целесообразности согласовывать темпы поставок материалов с темпами их расходования. Компания *Toyota* первой в законченном виде разработала и сформулировала концепцию, получившую название "точно вовремя" (*Just-in-time – JIT*).

Подход *JIT* предполагает устранение не только запасов, но и всех излишних расходов. Понятие "излишняя трата" применяется к материалам, времени (простоям), продвижению, работе, складским площадям, процедурам контроля и всем видам деятельности, не дающим прибавочной стоимости и снижающим эффективность производства.

Вследствие того что складские запасы почти отсутствуют, в подходе *JIT* очень важно, чтобы поступающие материалы не имели дефектов. Требуется всеобщий контроль качества, и конечной целью является отсутствие дефектов. Идеи, связанные с *JIT*, могут быть реализованы, только если между потребителем и поставщиком существует полное доверие, взаимопонимание и взаимовыгодность таких отношений.

9.3. "Пятая волна"

"Первая волна": большой рынок [25]

Когда-то миной замедленного действия для экономики стали транспортные средства.... Расширение системы дорог и морских путей, совершенствование самих

транспортных средств, в том числе и появление поезда, стали одной из основных причин возникновения в средние века на Евроазиатском континенте единого рынка. В это время человечество начало осознавать себя как рыночная цивилизация.

Торговля стала главной связующей силой этой цивилизации, объединяющей отдельные феодальные структуры в единое сообщество. Модель успешного поведения сводилась к формуле "покупай дешевле – продавай дороже". Адам Смит и другие известные экономисты стали апологетами деловой философии, в основе которой лежал принцип непрерывного обмена товарами.

На тихо спящий средневековый мир обрушилась первая волна маркетинга, под которым современный мир мыслит цивилизованную систему общемировых экономических отношений.

"Вторая волна": индустриальная цивилизация

Вторая волна накатилась в начале XX в., когда появление радио, телеграфа, телефона, масс-медиа создали условия для появления крупных корпораций и транснациональной индустриальной экономики.... Для оформления новых идей была разработана теория маркетинга и система менеджмента.... Маркетинг как система мероприятий по изучению рынка и активному воздействию на потребительский спрос позволил расширить сбыт производимых крупными корпорациями товаров. Этот период позволил оформить принципы классического маркетинга.... На экономическом небосклоне появились новые явления: создание бренда, массовая реклама и использование связей с общественностью.

"Третья волна": прямой (одноуровневый) маркетинг и франчайзинг

Однако очень скоро продолжающийся прогресс преподнес следующий сюрприз: в 1941 г. химик Карл Ренборг (теперь он входит в число десяти самых богатых людей США) изобрел новую пищевую добавку из витаминов и зелени. Для того чтобы продавать свою добавку, он явил миру новую систему бизнеса, названную впоследствии "одноуровневым маркетингом". Вот ее структурные звенья [25]:

1. Компания нанимает не торговых сотрудников, а армию независимых дистрибьюторов. Комиссионные этим коммерческим представителям выплачивают только после факта продажи.
2. Пополнение штата происходит с помощью такого механизма, когда агенту выплачивают проценты с продаж теми людьми, которых он сам сделал дистрибьюторами. Он, таким образом, заинтересован в привлечении новых сотрудников, а также в формировании, обучении собственной команды и руководстве ею.
3. Основной принцип подобной системы – качество работы с потребителем, которое достигается путем индивидуального обращения к покупателю. Поэтому вырабатывается тактика прямых продаж, ныне уже ставшая классикой маркетинга.
4. Составные тактики прямых продаж: сбор информации о покупателях, использование торговых каталогов и прямой почтовой рассылки, продажи посредством телефонных звонков. Основные инструменты прямого маркетинга – телефон, почта и... личный контакт.
5. Одноуровневая природа прямого маркетинга используется двумя путями (совместно или выборочно):
 - дистрибьютор вкладывает силы в работу с клиентами и, следовательно, получает комиссионные с продаж;

- он вкладывает силы в работу с другими привлеченными им к делу дистрибьюторами и имеет процентный доход с их продаж.

В результате внедрения прямого маркетинга место продажи перемещается из магазинов на дом к покупателю. Другое последствие: быстрый рост продаж через каталоги и прямую почтовую рассылку, объем которых только в США составляет более 250 млрд долл. в год.

Но самые экстравагантные последствия для экономики имел тот случай, когда компании *McDonald's*, *Midal Mufler* и некоторые другие обратили свой взор к нетрадиционно динамичному прорыву компаний, действующих по принципу одноуровневого маркетинга. Это произошло в 1950-х гг., после чего *McDonald's* и другие компании обнаружили, что они могли бы расти в 10 раз быстрее, чем другие фирмы.

Вместо того чтобы выбрасывать миллионы долларов на строительство и эксплуатацию новых магазинов, они позволили независимым компаниям (подобно независимым дистрибьюторам прямого маркетинга) делать это вместо них. Более того, эти компании должны были оплатить такую привилегию (подобно членам большого торгового клуба)!

Поначалу без трений не обошлось. Министр юстиции США и генеральный прокурор осудили новый метод. Некоторые конгрессмены требовали полностью запретить франчайзинг. Но логика развития рынка диктовала свое....

Поэтому сегодня среди компаний, занимающихся франчайзингом, кроме *McDonald's*, находится, например, компания *Reebok* и многие другие. Их оборот составляет 35% от всей розничной торговли в США..., а уровень продаж через франчайзинг достиг 803 млрд долл. еще в 1992 г.

"Четвертая волна": многоуровневый маркетинг

Следующий рубеж – 1979 г. Федеральная торговая палата США после напряженных разбирательств вынесла вердикт, что компания *Amway* вела законный бизнес и не имеет отношения к системам пирамидального плана.

И в последующие годы на экономическом небосклоне, словно грибы после дождя, стали появляться компании, работающие в следующей системе.

В отличие от компаний, действовавших в свое время по принципу одноуровневого маркетинга, структура таких международных фирм, как *Amway*, *Mary Kay Cosmetics*, *GTI*, *Oriflame* и других складывается следующим образом. Дистрибьюторы получают комиссионные от нескольких "поколений" (уровней) дистрибьюторов, а не только с продаж теми лицами, кого они привлекли к делу и научили работать лично....

В работе с покупателем используется классическая тактика прямых продаж. Однако, по сравнению с системой одноуровневого маркетинга, в несколько раз увеличен охват потребительских аудиторий и скорость формирования новых приемов работы с клиентом....

Сегодня крупные мировые корпорации *Colgate*, *Palmolive*, *Gillette*, *Coca-Cola* ведут программы многоуровневого маркетинга для некоторых своих изделий.

"Пятая волна": системный маркетинг, или "Бизнес в Интернете"

Сейчас же речь идет о формировании информационного общества, живущего с представлением о новой реальности и новом образе экономики – сетевой экономике (*Networked Economy*). И именно в наши дни, с появлением Интернета, стало хорошо понятным, как технология, и именно информационно-коммуникационная технология (ИКТ), может в положительном смысле взорвать экономический мир....

Сетевая экономика – среда, в которой любая компания или индивид, находящиеся в любой точке экономической системы, могут легко и с минимальными затратами контактировать с любой компанией или индивидом по поводу совместной работы в целях торговли, обмена идеями и ноу-хау или просто для удовольствия....

Перечислим основные принципы маркетинга в условиях "пятой волны" [25].

- Работа становится "телеработой", которую мы можем выполнять в режиме "телеприсутствия", а сотрудничество превращается в "телекооперацию".
- Бизнес превращается в электронную коммерцию, а средствами платежа постепенно становится цифровая наличность....
- Акт покупки все чаще означает возникновение долгосрочных отношений между продавцом и покупателем....
- ☐ Вырабатывается принцип управления ценами по доходу.
- ☐ Потребители могут получать больше информации о том, сколько стоит данный товар в разных магазинах по всему миру в данный момент времени.
- ☐ Электронная торговля меняет роль "места" в маркетинге, так как потребители могут заказывать товары в любом месте и в любое время, не заходя в магазины.
- ☐ Сокращается потребность в большом числе посредников между производителями и потребителями, в связи с чем нивелируются понятия "дистрибьютор", "торговый агент", "коммерческий представитель" и др.
- Покупатели будут иметь постоянный доступ к информации о товарах-конкурентах, равно как и к электронным сообществам, где они смогут обмениваться опытом и знаниями по различным товарным категориям. В результате реклама станет носить скорее информационный характер, чем убеждающий, как в традиционном маркетинге.

Как видно из приведенного выше, изменения в способах поставки (в книге [25] они называются изменениями видов маркетинга) радикально влияют на всю экономическую жизнь. Возможно, Вы увидите в этом еще один подход к созданию конкурентных преимуществ для своей организации.

Конечно, интерактивный маркетинг имеет не только достоинства, но и определенные недостатки. Так, далеко не все проекты в области электронной коммерции достигают уровня прибыльности. Вот еще несколько проблем, которые придется решать специалистам в области Интернет-продаж [6].

- ☐ *Ограниченность доступа к покупателям.* Так, телевизор сейчас имеют более 90% жителей, а Интернет – менее 10%.
- ☐ *Демографическая односторонность.* Пользователи Интернета – это люди с достатком значительно выше среднего, и они хорошо технически подготовлены. Это делает их выгодными покупателями компьютерной техники, бытовой электроники, финансовых услуг. С другой стороны, они не являются основными покупателями обычных услуг.
- ☐ *Информационная перегруженность и хаотичность.* Огромный объем информации, размещенной в Интернете, создает "шум", из-за которого покупатель может не заметить нужную ему информацию.
- *Безопасность.* Покупатели беспокоятся, что в процесс интерактивной сделки могут проникнуть нечестные люди, способные перехватить счета кредитных карточек.

- ☐ *Этика*. Покупатель становится беззащитным перед информационным насилием. Возникает также дискриминация покупателей, не имеющих доступа в Интернет.

Несмотря на перечисленные сложности, большие и малые компании быстро включают интерактивный маркетинг в перечень используемых средств.

ЗАДАНИЕ 9.4

Проанализируйте, применительно к какому-либо продукту Вашей организации, какие из 10 функций поставки (см. табл. 9.1 на с. 151) позволяют успешно использовать Интернет, а какие реализуются более успешно (отлично).

Продукт: _____

Функция	Отлично	Успешно	Неуспешно
1. Информационная			
2. Продвижение			
3. Установление контактов			
4. Формирование ассортимента			
5. Проведение переговоров			
6. Покупка и продажа			
7. Транспортировка			
8. Хранение			
9. Поиск финансов			
10. Принятие риска			

Успешность использования Интернет существенно зависит от того, какой у Вас продукт и кто Ваш потребитель. Легче других осуществляются такие функции, как поиск информации, продвижение и установление контактов. Однако и многие другие функции поставки могут осуществляться с помощью Интернета.

9.4. Поставки "по течению"

Для того чтобы обеспечить "удобство доставки" товара/услуги, организации должны передать его от производителя потребителю. Для этого часто используется ряд посредников, каждый из которых также является и потребителем, и поставщиком. Каждый из них на своем уровне добавляет ценность продукту, но при этом повышаются и затраты. Поэтому организации-производители должны хорошо подумать, прежде чем решить, сколько посредников будет в цепочке распределения. Ключевыми моментами в распределении являются три элемента:

- ☐ каналы, используемые при распределении;
- ☐ используемый метод транспортировки;
- ☐ методы продажи на входе и выходе из выбранных каналов.

Так, организация должна решить, где физически будет находиться место для продажи товаров или услуг. Обычно основным каналом для потребителя при покупке товаров, в которых они нуждаются, являются розничные магазины. Однако, как было показано выше, имеется целый ряд других возможностей.

Использование Интернета расширяет возможности выбора для потребителей. Не покидая своего дома, они могут получить доступ чуть ли не ко всем магазинам мира. Естественно, потребители становятся более разборчивыми. Выбор более совершенных каналов распределения оказывает влияние на восприятие покупателем качества продуктов.

Так, одной из основных причин роста продаж через Интернет является фактор удобства: пользователям удобно осуществлять поиск конкурирующих предложений, и они могут найти более дешевые ценовые предложения на ту же продукцию, причем делается все это в комфортных условиях, не выходя из дома.

По некоторым данным, объем мирового рынка электронной коммерции в 2003 г. составил 380 млрд долл. Хотя его доля в розничной торговле пока составляет всего несколько процентов, но темпы роста очень быстрые, и через несколько лет его роль станет исключительно важной.

Каналы распределения

Для разных типов бизнеса можно рекомендовать различные каналы распределения. Важно определить, какой из них дает наилучший уровень общения с потребителем при разумных затратах. Чтобы свести к минимуму возможный риск и повысить доступность товаров для потребителя, целесообразно использовать несколько каналов распределения для достижения различных сегментов рынка.

Многие маленькие компании ведут распределение через стандартные, привычные каналы распределения, хотя это можно делать через новые каналы. Суть вопроса ясна: компания должна постоянно помнить о каналах распределения, оценивать существующие и смелее использовать новые каналы после предварительного исследования. Эти вопросы должны стимулировать Вас к рассмотрению каналов распределения с точки зрения потребителей, для того чтобы не упустить возможности роста компании.

Общая схема каналов распределения представлена на рис. 9.6. Выбор наиболее подходящих каналов связан с тем, насколько сильный контроль Вы хотите сохранять над процессом распределения, а также какую степень охвата рынка Вы стремитесь достичь с помощью посредников. Чем больше посредников между производителем и потребителем, тем меньший уровень контроля будет осуществлять производитель за распространением своих товаров.

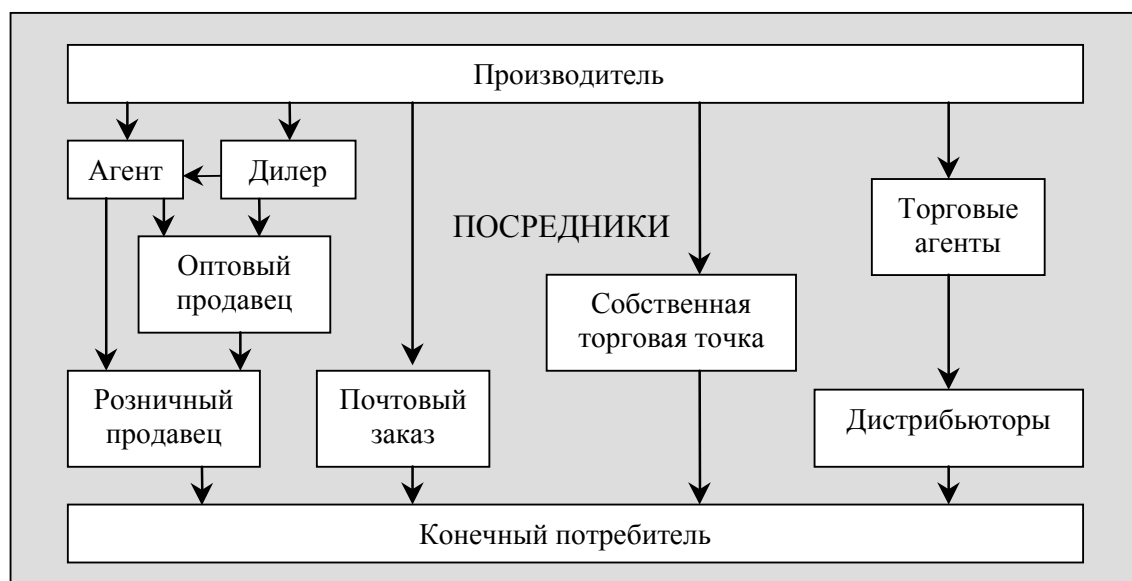


Рис. 9.6. Схема каналов распределения

Для того чтобы выбрать подходящие каналы, необходимо понимать, какие функции выполняют различные типы посредников. Так, различия между функциями оптового и розничного продавца показаны в табл. 9.4 [3].

Таблица 9.4

Функции розничного продавца	Функции оптового продавца
Покупать у оптовых поставщиков и производителей партии товара и распределять их по более мелким партиям, которые нужны покупателю	Разделять с производителем финансовый риск, закупая партии товара
Подготавливать товары/услуги к продаже	Принимать оптовые партии товара от производителя
Консультировать покупателей	Складеировать товары в местах, удобных для распределения
Давать мелкие кредиты	Организовывать условия для продажи товара розничным торговцам
Обеспечивать послепродажное обслуживание	Обеспечивать коммуникацию между розничными продавцами и производителями
Играть роль посредника между покупателем и производителем	Сглаживать колебания в поставках, спросе и цене

Преимущества для компании в использовании посредников таковы [3]:

- они помогают установить контакт со многими торговыми организациями, которые могут принять Ваш товар;
- действуют в качестве агентов по закупке для розничного продавца и агента по сбыту для производителя;
- часто создают запас у себя, что позволяет Вам иметь меньший запас;
- берут на себя некоторый риск, связанный с хранением запаса товаров;
- могут иметь больший опыт продаж на перспективных рынках;
- снижают издержки по достижению конечных пользователей;
- могут разрешить Вам воспользоваться их связями;
- покупают оптом, освобождая Вас от мелких поставок;

- создают торговые точки такими, какими их хотят видеть потребители;
- позволяют Вам сосредоточиться на том, что у Вас лучше получается.

Недостатки использования посредников:

- Вы утрачиваете контроль над доставкой товара и предоставлением его конечному потребителю;
- посредник может предпочесть товар Ваших конкурентов;
- снижается Ваша прибыль, поскольку каждый уровень посредников забирает свой процент прибыли, однако это может оказаться более выгодным, чем создавать собственную сеть распределения;
- информация об отношениях и претензиях, поступающая от розничных торговцев, может быть искажена.

Только тщательный анализ всех достоинств и недостатков в конкретных условиях позволяет принять правильное решение, причем лучший способ не обязательно должен быть самым дешевым. Выбор канала сбыта является долгосрочным решением, изменить которое непросто.

ЗАДАНИЕ 9.5

Отметьте ниже по три положительных и три отрицательных стороны существующей в Вашей организации системы поставки, в том числе используя концепции стратегий проталкивания и подтягивания.

Положительные стороны

1.

2.

3.

Отрицательные стороны

1.

2.

3.

Любая система поставки обладает как преимуществами, так и недостатками. Важно, чтобы при этом она обеспечивала доступность товаров и услуг целевому потребителю, успешное развитие компании и достижение ее долговременных целей.

Распределение услуг

При обсуждении проблем распределения многие вопросы рассматривались применительно к товарам, поэтому целесообразно рассмотреть особенности поставки услуг.

Услуги не являются физическими объектами, хотя некоторые из них могут включать в себя передачу товаров, материалов и других физических предметов. Предоставление услуг меньше нуждается в создании запасов или транспортиров-

ке. Исключение составляют розничная торговля и те отрасли индустрии отдыха, в которых создание запасов и транспортировка являются жизненно необходимыми. Однако даже с учетом этого можно все же сказать, что предоставление услуг более тесно связано с людьми, поскольку многие услуги предполагают вхождение в контакт одного человека с другим для выполнения или предоставления услуги. Очевидно, каждый человек, предоставляющий услугу, от парикмахера до консультанта по менеджменту, должен решить ряд вопросов о распределении своей услуги. Эти решения должны давать ответ на следующие вопросы [3]:

1. Должны ли Вы пойти к потребителю или он должен прийти к Вам? Заключение сделки может осуществляться на улице, по телефону, по почте, дома и т. д. Проявляется тенденция к оказанию все большего числа услуг с использованием компьютерных и телефонных линий связи.
2. Станете ли Вы предлагать выбор способа оказания услуги? Банки в настоящее время предлагают целый набор различных услуг, как уже было рассмотрено ранее.
3. Нужно ли Вам привлекать агента или другого посредника для предоставления Вашей услуги? Большинство страховых компаний используют широкую сеть агентов, часть которых нанимает компания, а другие могут работать на чисто комиссионной основе.
4. Можно ли получить доступ в другие сегменты рынка, если воспользоваться другими каналами распределения? Вместо того чтобы предоставлять выбор клиенту, Вы можете воспользоваться каналами распределения как частью Вашей рыночной стратегии, предоставляя различным сегментам рынка свою услугу через различные каналы.

Ваши решения о распределении услуг будут зависеть от традиционного опыта, ресурсов, ожиданий потребителя, при этом должны учитываться следующие соображения.

Ваше решение о распределении окажет значительное влияние на предоставляемую Вами услугу. Например, если качество Вашей услуги зависит от навыков и индивидуальных качеств лица, предоставляющего эту услугу, то длина линии распределения между первичным поставщиком услуги и потребителем или клиентом будет иметь решающее значение.

Существуют виды бизнеса, которые приобрели репутацию за счет мастерства одного человека или группы людей и которые, наоборот, стали утрачивать свою репутацию, после того как начали расширять свои услуги и увеличивать их распределение. Примеры подобного рода можно найти в парикмахерском деле, ресторанном обслуживании, среди консультационных и исследовательских фирм. Если качество определяется одним человеком, то трудно гарантировать его поддержание по мере удаления услуги от ее первоисточника.

Дело не только в менеджменте и даже не в подборе персонала и его мотивации, это, возможно, связано с изменением природы самого бизнеса, происходящим в результате его расширения. Так, Вы не станете пренебрегать тем фактом, что мороженое – скоропортящийся продукт и требует обеспечения соответствующих температурных условий. Точно так же услуги перед их предоставлением должны быть соответствующим образом проанализированы и осмыслены. Во многих случаях распределение услуги должно сопровождаться обучением и переобучением штата. Обстановку, в которой предоставляются услуги, необходимо тщательно контролировать, и должны создаваться условия, гарантирующие качество услуги.

Анализ Вашей услуги также поможет Вам улучшить способ ее предоставления или подсказать новые формы ее распределения. Если взять индустрию путешествий, можно увидеть грандиозные сдвиги в способах предоставления компаниями по туризму услуг своим клиентам. Компьютерные связи между агентами и компаниями по организации отдыха с авиакомпаниями, железнодорожными и па-

ромными компаниями оказали большое влияние на предоставление каждой услуги потребителю.

ЗАДАНИЕ 9.6

Вспомните, что означают концепции и модели маркетинга, изученные в главе:

1. Поставка _____

 2. Десять функций поставки _____

 3. Стратегии подтягивания и проталкивания _____

 4. Поставка "по течению" и "против течения" _____

 5. Отличия организаций и людей как покупателей _____

 6. Качества хорошего поставщика _____

 7. Качества хорошего потребителя _____

 8. В каких случаях потребитель не заинтересован в постоянном поставщике _____

 9. Основные элементы процесса поставки "против течения" _____

 10. Экономически выгодный объем заказа _____

 11. Подход "точно во время" _____

 12. Основные особенности Интернет-поставок _____

 13. Ключевые моменты поставок "по течению" _____

 14. Основные типы каналов распределения _____

 15. Преимущества использования посредников _____

-

Выводы по главе 9

В этой главе мы рассмотрели один из ключевых видов маркетинговой деятельности любой организации – поставки. Мы увидели много общего в том, как обеспечиваются поставки в Вашу организацию "против течения" и из нее "по течению".

Был предложен широкий набор моделей, позволяющий понять многообразие функций, выполняемых поставщиками, и путей обеспечения этих функций за счет комбинирования разнообразных каналов поставок.

Вы получили также представление о том, как можно подбирать каналы распределения и промежуточных поставщиков для обеспечения необходимого уровня контроля поставок, широты охвата рынка и доступности товаров потребителю.

Глава 10. Коммуникация

В предыдущей главе мы обсуждали вопросы поставки потребителю необходимого ему товара по справедливой цене как трех компонентов маркетингового комплекса (*place, product, price*). Однако даже самый уникальный товар останется лежать на складе, если потребитель не узнает о нем. Вы должны сообщить о его наличии и достоинствах Вашим потребителям. Поэтому данная глава посвящена вопросам продвижения (*promotion*) товара на рынок.

С другой стороны, Вы должны уметь стать на точку зрения потребителя и обеспечить его информированность (*communication*), что невозможно без двусторонней коммуникации с потребителем.

Изучив эту главу, Вы сможете:

- выделять целевые аудитории Вашей организации;
- понимать процесс и цели коммуникации;
- определять, какие средства коммуникации использовать;
- представлять, как нужно готовить сообщения;
- осуществлять планирование коммуникации и оценку ее эффективности.

10.1. Целевые аудитории

Прежде чем заняться организацией процесса коммуникации, мы должны четко знать, с кем мы собираемся общаться. Аудитории, которые могут получить Ваши сообщения, включают в себя:

- существующих и потенциальных покупателей;
- сотрудников Вашей компании;
- Ваших поставщиков, инвесторов, партнеров (заинтересованные аудитории);
- более широкую общественность города и страны.

Одну из основных частей внешней аудитории составляют потребители. Однако существует и множество других людей, групп или организаций, которые являются Вашими партнерами и/или могут оказать влияние на поведение потребителя. В табл. 10.1 мы приводим их примерный список.

Таблица 10.1

Аудитории, которые являются Вашими покупателями	Аудитории, на которые хочет воздействовать Ваша организация
Существующие и потенциальные потребители Посредники (дилеры и торговые организации) Государственные и муниципальные учреждения Предприниматели	Поставщики Акционеры, инвесторы, банкиры и другие финансирующие организации Государственные органы Конкуренты Люди, оказывающие Вам поддержку Средства массовой информации Фонды и общественные организации Международные организации Общество в целом и др.

Несомненно, Вы можете дополнить этот список исходя из собственного опыта.

Чтобы быть правильно понятым, отправитель должен создать для себя образ своей аудитории:

- Из кого она состоит, насколько однородна, какие сегменты включает в себя?
- Каковы особенности потребностей потребителей?
- Как они воспринимают сообщения, какие у них стереотипы и ценности?
- Как ведут себя при покупке?
- Какими каналами коммуникации пользуются и какие сообщения получают?

Отметим, что подходы к сегментированию, описанные ранее, будут полезными при анализе характеристик и поведения части аудиторий. Дополнительно здесь полезно ввести такие параметры, как приверженность к определенным каналам коммуникации и средствам массовой информации.

Кроме того, на поведение целевой аудитории может влиять существование различных ролей, с которыми мы познакомились ранее (покупатель, пользователь, влияющие лица, лица, принимающие решение).

Для выделения наиболее важных внутренних аудиторий Вы можете воспользоваться различными подходами в зависимости от целей коммуникации. Важными аудиториями являются:

- Ваше руководство;
- сотрудники Вашего подразделения;
- менеджеры, которые поддерживают Ваши инициативы;
- сотрудники влиятельных функциональных служб и т. д.

Другой подход – сегментация в зависимости от положения в цепочке поставки, которая ведет от Вас к внешнему потребителю.

Возможно, для Вас наиболее важна сегментация по объему или типам информационных потоков, которые Вы получаете и посылаете.

ЗАДАНИЕ 10.1

Подумайте о том, каким образом осуществляется связь с потребителями Вашей организации. Задайте себе следующие вопросы.

1. Каковы Ваши аудитории?

2. Выберите одну важную аудиторию и опишите, что Вы обычно общаете ей.

3. Уверены ли Вы, что получатели правильно поняли Ваше сообщение? Почему?

10.2. Модель процесса коммуникации

Модель процесса коммуникации представлена на рис. 10.1. В нем участвуют отправитель сообщения, его получатель и средства коммуникации (связи). Отправитель старается передать сообщение таким образом, чтобы получатель понял его и отреагировал на сообщение покупкой, запросом дополнительной информации и т. д.

В идеальном случае принятое сообщение должно быть идентично тому, которое стремится передать отправитель, хотя на практике оно будет сопровождаться множеством искажений.

Сообщение передается с помощью доступных средств массовой коммуникации (телефон, газеты, Интернет, телевидение, объявления и др.), которые несут огромный объем других сообщений – рекламу, новости и многое другое, что будет служить лишь шумовым фоном и мешать правильному восприятию передаваемой информации.

Поэтому отправитель кодирует сообщение так, чтобы получатели смогли правильно декодировать его; повторяет его несколько раз, обеспечивает заметность на фоне других сообщений. Он стремится вызвать у покупателя немедленную реакцию на само сообщение и более длительную – на рекламируемый товар.



Рис. 10.1. Процесс коммуникации в маркетинге

Аудитория должна обратить внимание на сообщение и расшифровать (правильно понять) его, причем успешность этого процесса будет зависеть:

- от величины отношения сигнала к шуму; чем оно ниже, тем труднее аудитории обратить внимание на Ваше сообщение в потоке других;
- соответствия способа кодирования возможностям аудитории правильно декодировать сообщение.

После того как аудитория расшифрует сообщение, отправитель может получить от нее отклик (вторичная коммуникация) в виде покупки, просьбы дополнительной информации или выражения уровня удовлетворенности Вашим товаром.

Что стоит за словами "кодирование", "расшифровка", "декодирование"?

О каких кодах здесь идет речь? В подразд. 2.4 мы рассматривали механизм действия стереотипов, который позволяет осуществлять коммуникацию с минимальным объемом передаваемой информации. При этом получатель сообщения достраивает в своем сознании полученный образ до более полной картины, пользуясь догадками, аналогиями, стереотипами.

Существуют аудитории, которые вообще не в состоянии воспринять Ваше сообщение, например люди, не знающие Вашего языка. Другие воспримут Ваше сообщение неадекватно. Но всегда хоть какая-то часть сообщения будет понята неточно. Основные группы причин неэффективной коммуникации и результат их действия приведены в табл. 10.2.

Таблица 10.2

Сбои в коммуникации	Примеры проявления сбоев в коммуникации
1. Неточно поставленные цели	Результат коммуникации неожиданный или негативный Обращения потребителей, которым нет возможности поставить товары/услуги
2. Несогласованный план	Недостижение поставленных целей Недостаточность ресурсов для коммуникации Многочисленные сбои в процессе коммуникации Неэффективность общения
3. Нечеткое нацеливание на аудиторию	Ряд целевых сегментов упущен в процессе коммуникации Разнородным аудиториям передано одинаковое сообщение
4. Слабая проработка образа аудитории и ее интересов	Не выявлены те достоинства предложения, которые важны для данной аудитории Общение с аудиторией на непонятном ей языке
5. Недостатки в разработке сообщения	Покупатель не понял, что ему предлагают Предлагаемые выгоды плохо соотносятся с интересами аудитории и целями коммуникации Слабо проработан эмоциональный компонент сообщения Сообщение воспринято как противоречивое
6. Неадекватный выбор средств коммуникации	Сообщение не дошло до значительной части целевой аудитории Сообщение не замечено на фоне других Противоречие между содержанием сообщения и аудиторией канала
7. Недостаточное привлечение внимания	Значительная часть аудитории не приняла сообщение Сообщение не прочтено адресатом или переадресовано другому
8. Выгоды и уникальные достоинства товара показаны непонятно	Предложение признали невыгодным Получатель усомнился в истинности предложения Потребовался неоднократный запрос уточняющей информации
9. Сообщение плохо запоминается	Работа с предложением отодвинута другими делами Потребитель не может вспомнить адресные данные отправителя Потребовалось многократное повторение сообщения
10. Сообщение не мотивирует на действие	Получатель не нашел времени на совершение покупки Низкая доля спонтанных покупок
11. Не налажены каналы вторичной коммуникации	Покупатель не нашел дополнительных доводов для покупки Покупатель не достиг места покупки Покупатель "обиделся" на невнимательность продавца
12. Плохо налажен процесс продажи	Затраты на коммуникацию не реализованы в покупке Покупатель ищет другое предложение

Следует отметить, что представленная выше (см. рис. 10.1) схема коммуникации построена с точки зрения отправителя сообщения. В действительности этот процесс носит двусторонний характер, и, следовательно, он во многом симметричен. Так, потребитель тоже создает для себя образ отправителя, чтобы понять степень истинности сообщения: чему можно доверять, а чему нет. В процессе осознания выгоды предложения покупатель ориентируется на свои цели и планы.

Описанные выше особенности коммуникации в полной мере относятся и к внутренним аудиториям, связи с которыми занимают до 80 % рабочего времени и являются необходимым элементом эффективной работы всей организации.

10.3. Цели коммуникации

Анализируя желаемый эффект (цель) своих сообщений, мы должны представлять себе как важнейшие, так и второстепенные результаты, т. е. каких поведенческих реакций мы хотим добиться от наших целевых аудиторий.

Цели коммуникации с внешней аудиторией

К ним относятся:

- *Информирование покупателей* с целью добиться осведомленности о существовании Вас и Вашего товара/услуги. Используется для формирования первичного спроса. Однако это минимальный уровень воздействия на потребителя, которого, как правило, недостаточно для принятия решения о покупке.
- *Увеличение числа покупок.* Нацеливание рекламы на аудитории, уже осведомленные о Ваших товарах/услугах. Повторение рекламных сообщений повышает вероятность покупки. Увеличение объема продаж может также быть результатом продвижения новых брендов организации.
- *Напоминающая реклама.* Важна для товаров, находящихся на этапе зрелости, поскольку она не дает потребителям забыть о товарах/услугах.
- *Улучшение имиджа* организации или конкретной марки товара. Может обеспечить более доброжелательное и заинтересованное отношение потребителей.
- *Позиционирование бренда.* Подразумевает такое воздействие на потребителя, которое позволяет целевой аудитории понять, что это за бренд, в чем заключаются его достоинства и своеобразие (отличие от конкурентов).
- *Убеждающая реклама.* Приобретает значение по мере роста конкурентной борьбы, когда необходимо сформировать избирательный спрос на конкретные марки.
- *Влияние на покупательские привычки потребителей.* Имеет целью выработку у них соответствующих пристрастий, чтобы всякий раз, когда у них возникает потребность в данном товаре или услуге, они обращались бы в Вашу организацию.
- *Получение обратной связи* об уровне удовлетворенности Вашими товарами/услугами. Невозможно обеспечить информированность потребителей, не получая обратной связи, не чувствуя тенденций рынка. Современные каналы информации, такие, как Интернет, предоставляют эффективные способы интерактивной коммуникации с потребителями.
- *Улучшение отношений* (забота о потребителе). Может быть реализовано, например, в виде поздравления с праздниками или организации клубов потребителей. Это укрепит доверие к организации и будет способствовать повторным обращениям или побудит потребителя рассказать о Вас другим.
- *Контрреклама.* Даже самая преуспевающая компания не гарантирована от провалов и недобросовестных обвинений конкурентов. Существуют специальные методы PR, позволяющие восстановить имидж компании в таких условиях.
- *Отчеты по результатам.* Для многих организаций является обязательным представлять государственным органам и/или общественности отчеты по результатам работы, данные аудита и мониторинга.

Цели внутренней коммуникации

Для того чтобы эффективно общаться с внешними аудиториями, необходимо также наладить и внутренние коммуникации. Как часто мы слышим о том, что рушатся хорошо разработанные планы только лишь в результате слабой коммуникации внутри организации.

Все рассмотренные выше принципы коммуникации в равной степени относятся и к внутренним аудиториям. Кроме того, они являются ключевым элементом системы менеджмента организации. Потребность в хорошей коммуникации лежит в основе всего, что делают менеджеры, – планирование, организация, управление и контроль. При общении с другими сотрудниками организации менеджеры должны обмениваться идеями, позициями, оценками, мнениями и информацией. Иногда на это уходит очень много времени, тем не менее, менеджер вряд ли добьется успеха в своей деятельности без этого.

Вот несколько причин необходимости в коммуникациях внутри организации:

- *Передача информации* тем, кому следует об этом знать, поскольку они будут вовлечены в разработку плана, от них зависит успех выполнения плана, или менеджер заинтересован в их реакции.
- *Пропаганда своих взглядов*, если Вы хотите воздействовать на других для получения их поддержки.
- *Ведение диалога* в целях разработки и улучшения планов, чтобы учесть мнение специалистов и продвинуть свои идеи, обеспечивая принятие плана.
- *Развитие чувства принадлежности*, чтобы сформировать более преданный и информированный персонал, на который можно положиться.
- *Развитие чувства гордости* с помощью таких обращений к сотрудникам, как "Вы важны для нас" или "Спасибо за Вашу работу", особенно адресуя это тем, кто может служить примером для подражания. Люди гордятся своей принадлежностью к организации, которая ценит и уважает их заслуги.
- *Развитие сети общения между сотрудниками*, внедрение профессионального подхода и работа не только внутри структуры, но и вне ее.

10.4. Средства коммуникации

Все средства коммуникации подразделяются на два вида:

- *Безличные* – реклама посредством СМИ, стимулирование сбыта, общественные связи (PR и Интернет). Безличные сообщения доходят до потребителя через средства массовой информации (телевидение, кино, радио, пресса, наружная реклама и т. д.) и электронные каналы информации.
- *Личные* – личные продажи, почтовая рассылка, выставки, презентации, телемаркетинг, доклады. Личные сообщения являются более персонализированными и нацелены на определенных людей или организации. Они доходят до потребителя по адресным каналам (телефон, почта, личная встреча, e-mail).

Выбор подходящих средств является решающим моментом в Вашем плане коммуникации. На практике большинство организаций использует не какое-то одно средство, а старается выбрать оптимальный комплекс средств коммуникации.

Выбирая каналы коммуникации, маркетолог, кроме стоящих перед ним целей, ориентируется на свой рекламный бюджет и численность целевой аудитории. Если она невелика, например 200 предприятий города, то, как правило, бессмысленно использовать СМИ, целесообразнее провести почтовую рассылку или нанять торгового агента. Однако аудитория может быть малодоступной, и приходится проявлять чудеса изобретательности, чтобы охватить ее при низкой стоимости доставки и высокой вероятности "попадания в цель".

Реклама является критически важным инструментом, который необходимо владеть в совершенстве, если вы хотите одержать большую победу... Я знаю, насколько важна реклама, я руководствуюсь ею, я много читаю, я не хочу допускать ошибок, я допускаю ошибки, бьюсь.

Эл Райс, Джек Траут
в Маркетинговые войны

Безличные средства коммуникации

Их подразделяют на три типа:

- реклама (*advertising*);
- стимулирование сбыта (*sales promotion*);
- общественные связи (*public relations – PR*).

Реклама. Реклама является наиболее известным из существующих средств информирования целевой аудитории. При правильном применении она может оказаться исключительно эффективным средством, способным охватить большое число людей, живущих в географически разбросанных районах. При массовом применении это весьма дорогой канал информации, хотя краткие объявления в местной газете могут стоить умеренно.

Преимущества и недостатки различных каналов коммуникации [5] приведены в табл. 10.3, а на рис. 10.2 представлена зависимость степени персонализации различных средств коммуникации от стоимости доставки сообщения 1000 получателям (для России).

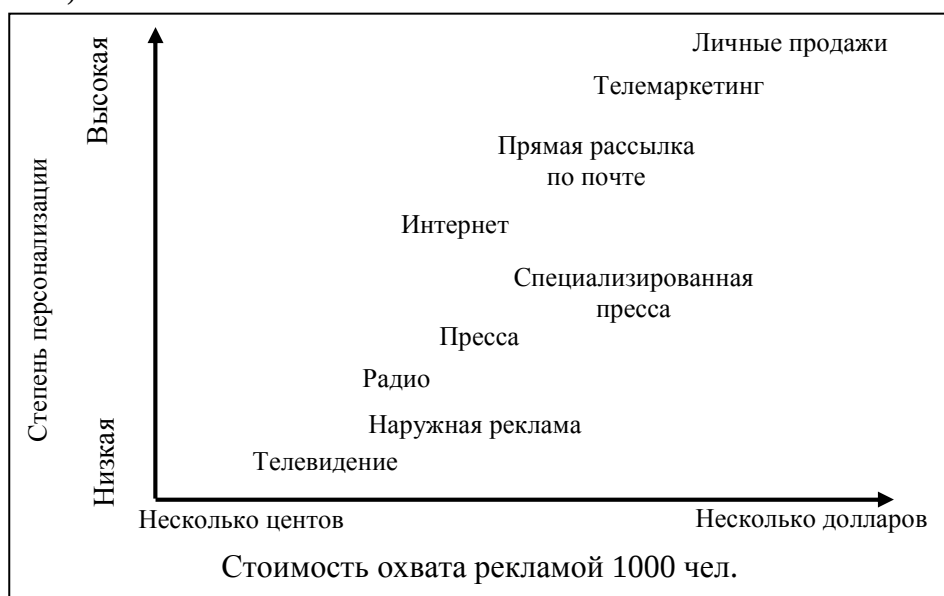


Рис. 10.2. Эффективность различных средств коммуникации

Таблица 10.3

	Сильные стороны	Слабые стороны
Газеты	Хорошая избирательность по аудиториям Широкий выбор тиража изданий Хороший охват рынков, включая местные Возможность детального информирования Высокая вероятность прочтения Возможен частый контакт Признание и доверие у читателя Оперативность информирования	Короткая жизнь Довольно дорогостоящи Не всегда возможно нацеливание на нужную аудиторию Часто плохая доставка Перегружены рекламой Невысокое качество Мало вторичных читателей
Журналы	Высокая избирательность по аудиториям Отличное качество иллюстраций Престижность и доверие читателя Достаточно длинная жизнь – значительная аудитория вторичных читателей Читают в свободное время – внимательно Нередко берут для ознакомления с рекламой	Длинный срок выпуска: нужно размещать заранее Не весь тираж востребован Низкая частотность Отсутствие гарантий размещения в нужном месте Высокая стоимость рекламы
Радио	Может достичь широких слоев населения Рост возможностей нацеливания Низкая стоимость на одного получателя Вседоступность, использование в поездках Хороший географический охват Сообщение может быть быстро изменено	Короткое время контакта Короткая жизнь сообщения Невозможны сложные сообщения Нет устоявшихся тарифов Слабое внимание получателя
Телевидение	Достигает самых массовых аудиторий (90%) Сильный уровень воздействия за счет сочетания изображения, звука и движения Высокая степень привлечения внимания Растущие возможности нацеливания	Недолговечность сообщения Невысокая избирательность Высокая общая стоимость Изменчивость аудитории Ограниченность по времени Перегруженность рекламой
Наружная реклама	Высокая частота повторных контактов Возможность размещения близко к местам продажи Слабая конкуренция Доступна 24 ч в сутки Средняя стоимость	Слабая избирательность Ограничения по лаконичности и легкости восприятия Редко привлекает внимание полностью Угроза автотранспорту Подвержена повреждениям
Интернет	Высокая степень персонализации Удобство взаимодействия с потребителем Возможность детализации сообщения Высокая частота и оперативность контактов Высокий статус и доход аудитории Быстрорастущая степень охвата населения	Не все аудитории доступны Невысокое привлечение внимания Короткое время контакта Высокие расходы на контакт Редко используется звук и движение
Почтовая рассылка	Избирательность аудитории Отсутствие рекламы конкурентов Личностный характер Гибкость использования Низкая стоимость охвата малых аудиторий	Относительно высокая стоимость одного сообщения Ненадежная доставка "Макулатурный" имидж

ЗАДАНИЕ 10.2

Представьте себе следующую ситуацию.

Вы работаете руководителем отдела маркетинга и рекламы в небольшой фирме, торгующей кондиционерами в городе с населением 400 тыс. чел. Экономика города развивается успешно. Летом в городе достаточно жарко и, как показали исследования, работоспособность людей снижается на 30%. Ваша компания решила охватить новый сегмент рынка (поставка специальных кондиционеров для офисов компаний) и заключила с поставщиками очень выгодный контракт на поставку кондиционеров из Южной Кореи.

Используя материалы этой главы, особенно рис. 10.2 и табл. 10.3, ответьте на следующие вопросы:

1. Какие два средства коммуникации в наибольшей мере подходят в этой ситуации для проведения рекламной кампании, нацеленной на информирование потенциальных потребителей? Дайте обоснование этому решению.

2. Укажите три негативных момента этих каналов, которые в наибольшей мере могут снизить эффективность коммуникации.

Самым дешевым средством рекламы в расчете на 1000 чел. оказывается телевидение. Однако экономить с помощью ТВ можно, только обладая достаточно большим бюджетом. В абсолютном выражении реклама на центральном телевидении, конечно, весьма дорога, если брать не стоимость тысячи контактов, а стоимость минуты времени трансляции или всей рекламной кампании.

Стимулирование сбыта. Идея стимулирования сбыта заключается в мотивации на *действие* покупателя, информированного о продукте (см. рис. 10.1 на с. 172). В коммуникативном смысле средства стимулирования сбыта должны носить характер побуждения. Они стимулируют желание покупать, увеличение объема закупки или формируют лояльность к Вашей организации.

Обычно стимулирование сбыта предполагает установление определенных "призов" для покупателя за факт совершения им покупки, покупку в определенные сроки или за объем закупки. Это могут быть скидки и льготы, купоны и бесплатные образцы, сувениры и этикеточные системы, призы за участие в конкурсах и варианты покупки с безналичной оплатой.

Мероприятия по стимулированию оказывают положительное влияние на сбыт в кратковременной перспективе, но ведут к снижению прибыли и привыканию потребителя к постоянным скидкам.

Общественные связи. Связи с общественностью, или *Public Relations*, – это систематически поддерживаемое сотрудничество или взаимопонимание между организацией и различными социальными группами и потребителями.

Главная цель связей с общественностью состоит в содействии процветанию компании посредством налаживания и поддержания тесных контактов.

Можно выделить три основных направления *PR*:

- бесплатное паблисити (реклама с помощью СМИ);
- реклама имиджа компании;
- развитие лояльности сотрудников компании.

Модель ресурсов коммуникации. Для развития имиджа компании плодотворно может быть использована модель ресурсов коммуникации, разработанная И. Л. Викентьевым [13] (рис. 10.3).

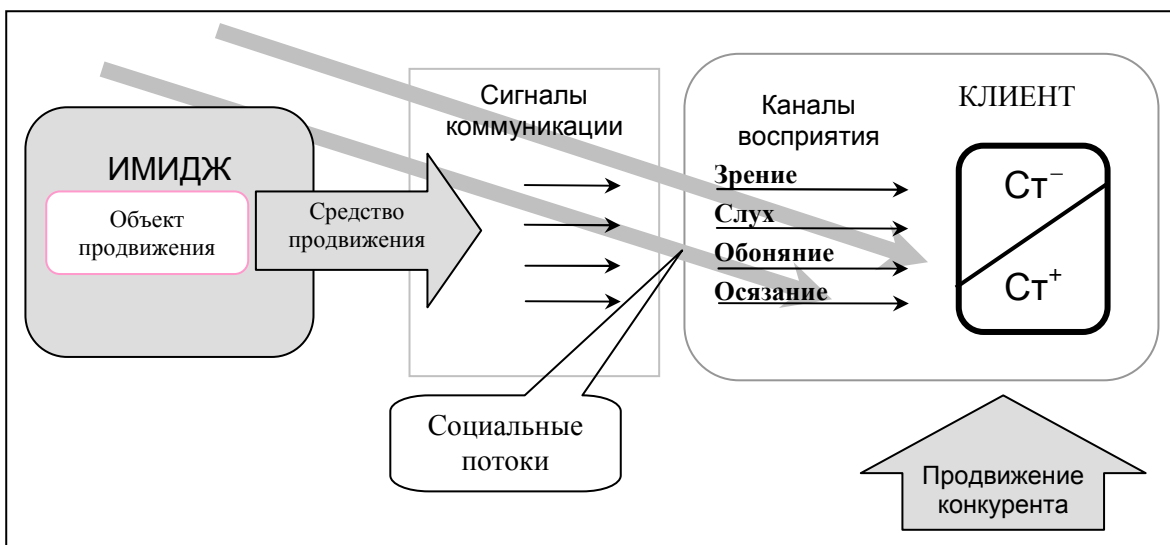


Рис. 10.3. Ресурсы коммуникации

Согласно этой модели любой объект имеет определенный имидж. Но для компании важно научиться управлять своим имиджем самостоятельно или с помощью специалистов. Для этого используются различные средства продвижения, которые воздействуют на клиента с помощью различных сигналов.

Какие бы средства продвижения мы ни использовали, человек не может воспринять их иначе, чем через свои органы восприятия: зрение, слух, обоняние, вкус, осязание и т. д. Восприятие сообщения происходит преломляясь через систему положительных и отрицательных стереотипов ($Ст^+$, $Ст^-$) клиента.

Очень важным элементом этой модели являются так называемые *социальные потоки*, которыми здесь называются любые массовые виды деятельности людей. Потоками являются: потенциальные потребители, клиенты и их окружение, пешеходы, материальные ценности, товары/услуги, транспорт, информация, эмоции, привычные действия, "кредит доверия", желание подражать "лидерам мнений", распоряжения властей, законы, предписания, рекомендации, деньги и т. д.

Так, пешеходы, идущие по тротуару, являются потоком людей, и этим можно воспользоваться для установки рекламных щитов. Однако на перекрестках число проходящих людей больше, чем на прямолинейной части, и здесь реклама, скорее всего, будет более эффективной.

Понятие "социальные потоки" значительно шире, чем просто поток людей, и не всегда их можно увидеть. Так, почти любой законодательный акт вызывает в обществе необходимость производства новых товаров и услуг, оформления различных документов, создания общественных объединений, т. е. социальные потоки.

Прежде чем тратить деньги на СМИ, сначала нужно определить, какие социальные потоки помогут Вам выйти на свои целевые аудитории. Нередко это можно сделать с меньшими затратами и/или более эффективно. С другой стороны, практически любое средство коммуникации связано с определенным социальным потоком. Взаимосвязь между различными средствами коммуникации и социальными потоками показана в табл. 10.4.

Таблица 10.4

Социальный поток	Средство коммуникации	
Сотрудники Вашей организации	Объявления в Вашей организации и в корпоративной сети	Внутри компании
Событие в Вашей компании, имеющее общественную значимость (информационный повод)	Презентация, прием, пресс-конференция	
Ваши потребители, поставщики, партнеры, СМИ	Носители марочных знаков и другой фирменной символики	
Посетители Вашего WEB-сайта	WEB-сайт компании	
Посетители Вашего офиса или магазина	Реклама в месте продажи	
Заключение сделки	Личные продажи	
Потенциальные покупатели и клиенты	Реклама на упаковке	
Люди, с которыми Вы общаетесь	Визитка, буклет	Вне компании
Пешеходы и пассажиры	Наружная реклама	
Журналисты	Пресс-релизы	
Постоянные читатели СМИ	Паблисити	
Зрители спортивных соревнований, телезрители, СМИ	Спонсорство	
Читатели, слушатели, зрители СМИ	СМИ	

Паблисити. Эта деятельность предполагает привлечение внимания к Вашей организации в надежде на то, что СМИ будут освещать ее деятельность с положительной стороны. Для воздействия на общественное мнение выпускаются пресс-релизы и организуются специальные мероприятия. Главным преимуществом этой формы общения является то, что ей в большей мере доверяют. События, о которых сообщается в прессе или в документальных программах, воспринимаются как подлинные, а информация как более объективная, чем в рекламных объявлениях.

Для того чтобы привлечь внимание прессы, компания использует различные "информационные поводы". Это может быть выпуск новой марки товара или миллионной машины, пуск в строй нового завода или внимание, оказанное Вашей организацией политическим деятелем. Важно уметь эффективно использовать существующие информационные поводы, усиливать их или даже создавать. Например, Вы можете стать инициатором ежегодных конференций по значимой для общественности тематике, на которые будете приглашать известных людей. Это хорошая возможность пригласить прессу и не дать забывать о своей фирме.

Однако всегда существует опасность того, что мнение журналиста, высказанное в статье, окажется неблагоприятным, а иногда и разрушающим для имиджа организации. Даже при значительных усилиях, направленных на поддержание хороших отношений с журналистами и прессой, не всегда удастся добиваться адекватного освещения в СМИ объекта Ваших интересов.

Реклама имиджа компании. Для рекламы имиджа компании используют:

- *литературу компании* – брошюры, буклеты, журналы, ежегодные отчеты и т. д.;
- *спонсорство* – соглашение между двумя сторонами, одна из которых (спонсор) вносит денежное или другое содействие, а другая предоставляет возможности для рекламы или демонстрации благородной деятельности спонсора;
- *носители марочных знаков* – наклейки, значки, ручки, флаги, бейсболки, пакеты, календари и другие сувениры с эмблемами фирмы.

Личные средства коммуникации

Обратимся теперь к личным средствам коммуникации. Содержание сообщения в этом случае нацелено на определенное лицо или организацию. Благодаря этому имеется большая вероятность, что сообщение будет услышано и понято. Даже если оно сразу непонятно, получатель имеет возможность переспросить и выяснить смысл сообщения как в личной беседе с отправителем, так и с помощью телефона или других средств связи.

В смысле помощи потенциальным клиентам в формировании предпочтений, которые приведут к целенаправленным действиям, личная коммуникация, несомненно, очень эффективна. Но это требует значительных затрат и большой ответственности. Личное общение охватывает многие каналы коммуникации – от торговли по телефону до почтовых рассылок рекламы или использования электронной почты. Прежде чем решить, каким средством воспользоваться, необходимо знать его особенности.

Личные продажи. Личные продажи занимают особое место среди методов продвижения товаров и услуг, поскольку в большинстве случаев на стадии заключения сделки о продаже товара/услуги потребитель встречается с представителем компании.

При индивидуальном взаимодействии сообщение может быть сформулировано применительно к индивидуальному покупателю и в случае необходимости немедленно скорректировано, поэтому этот вид коммуникации – один из самых эффективных.

Хотя личные продажи могут быть очень эффективными, это весьма дорогое средство коммуникации. Кроме того, оно требует хороших навыков презентации и переговоров. Особенно эффективно применять подобное средство, если покупателями товара/услуги являются организации. Основные этапы процесса личной продажи приведены на рис. 10.4. В отличие от представленной на рисунке простой линейной схемы, в реальности нередко до осуществления покупки проходит несколько заочных и очных контактов с покупателем. Многое будет зависеть от степени важности и стоимости покупки.

Следует отметить, что процесс продажи в разных организациях и странах может очень сильно различаться. Так, можно выделить три основных подхода к роли продавца по степени активности:

- целеустремленный – активная нацеленность на сбыт;
- соучастие – консультирование покупателя о достоинствах продукта;
- пассивный – ответы на вопросы покупателя.

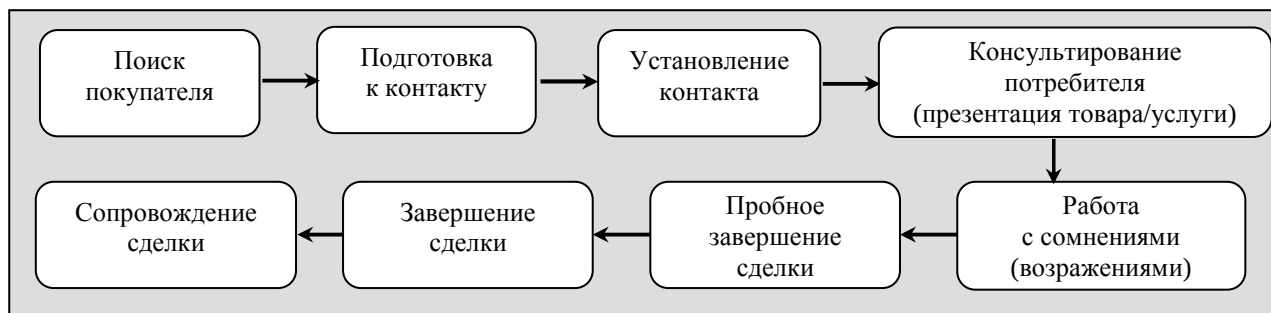


Рис. 10.4. Основные этапы личной продажи

Так, в первом из этих случаев, характерных для американской культуры, продавец быстро устанавливает контакт и тут же переходит к делу: устраивает презентацию товара, активно работает с возражениями потребителя, прямо спрашивает о заказе.

Для России такая активная форма общения может вызвать негативное отношение, если она не вызвана высоким интересом покупателя. С другой стороны, в России не приняты ни длительные вступительные церемонии, ни разговоры вокруг существа вопроса (как это принято в Японии и Китае), которые могут создать впечатление о незаинтересованности продавца.

Понимание этих различий может быть важным, если Вы заказываете тренинг для подготовки своего торгового персонала.

"Директ мэйл". Таким словосочетанием, часто не прибегая к переводу, называют почтовые продажи. Основное средство здесь – прямая рассылка рекламы почтой. Конечно, такой вид продажи не является личным в прямом смысле слова, поскольку текст сообщения тяготеет к стандартизации, отсутствуют личные встречи и нет возможности использовать "язык тела". Однако и в этой ситуации имеется шанс персонализировать рекламную информацию и вступить в контакт только с теми, кто более других склонен ответить на предложение.

Этот вид продвижения включает в себя деятельность по определению специфических целевых групп и посылку персонально адресованных писем. Популярность такой рекламы растет вместе с развитием компьютеризованных банков данных на фирмах. Некоторые организации собирают (сохраняют в электронном виде) особенности индивидуального поведения покупателей. Часть организаций использует свои базы данных для более эффективного выявления групп, отвечающих на определенные предложения, рассылаемые по почте.

Ярмарки и выставки. Они охватывают широкий круг мероприятий – от небольших выставок до крупных международных ярмарок. Здесь реализуется возможность прямого разговора с клиентами и людьми, влияющими на состояние и динамику рынка (например, с представителями министерств и ведомств, а также других организаций).

Участие в мероприятиях, требующих физического присутствия: сооружения стендов, доставки экспонатов, командировок персонала и т. д., – обходится довольно дорого для организации. Необходимы умелые действия и выполнение ряда условий, чтобы выставка стала выгодным размещением капитала: маркетинг и паблисити должны быть на высоте, выставка должна привлечь нужных участников, Ваши стенды должны быть удачно расположены.

Интернет. Интернет совмещает в себе свойства СМИ и канала личных продаж, предоставляя новые возможности коммуникации с целевой аудиторией. Он позволяет одновременно охватывать широкую аудиторию и предоставлять персонализированную информацию, доводя сделку до завершения. В *on-line*-маркетинге есть свои особые достоинства. Во-первых, он доступен и крупным, и малым фирмам. Во-вторых, электронное рекламное пространство, в отличие от печатного или эфирного, практически не ограничено. В-третьих, доступ и копирование информации происходят достаточно быстро в сравнении с доставкой почты или даже факсом. В-четвертых, электронные покупки можно совершать конфиденциально и очень быстро.

По данным компании *SpyLOG* на 2000 г., аудитория Рунета оценивалась в 9,4 млн чел. Ядро этой аудитории (тех, кто посещает сеть не реже одного раза в неделю), на которую, собственно, и работает реклама, составляет 3,1 млн чел.

Очевидно, что в Интернете разворачивается та же информационная борьба за внимание посетителей сайтов, что и в обычном мире, где ответственность за формирование мнения потребителя несут реклама в СМИ, различные формы публицити и другие средства. Поэтому для успешной коммуникации существенным будет проанализировать, какие тематические системы сайтов актуальны для Вашей аудитории, иными словами, в каких информационных разделах Интернета Вы с наибольшей вероятностью встретите своих потенциальных клиентов.

Следующий вопрос, на который необходимо дать ответ: "Какие выбрать инструменты для воздействия на целевую аудиторию из всего множества, предоставляемого Интернетом?". Среди них можно выделить:

- размещение рекламы на тематических и информационных сайтах;
- *e-mail*-маркетинг;
- продвижение с помощью поисковых средств и каталогов;
- обмен ссылками;
- рейтинги;
- партнерские и спонсорские программы;
- баннерные сети.

Интернет обладает также новыми возможностями с точки зрения анализа эффективности коммуникации. Системы Интернет-статистики (например, упоминавшаяся выше *SpyLOG*) позволяют собирать ценную информацию о посетителях сайтов. Располагая этими сведениями, владелец ресурса может грамотно нацеливать рекламные кампании и более точно позиционировать свой ресурс.

Таким образом, при составлении коммуникативного плана необходимо тщательно взвесить соотношение рекламного бюджета и возможностей Интернета. В этом Вам помогут рекламные агентства, число которых и спектр предоставляемых ими услуг постоянно расширяются.

Комплекс средств коммуникации

Как правило, для продвижения используется не одно средство коммуникации, а целый комплекс. Поэтому предстоит решить следующую задачу: "Как распределить финансовые ресурсы между различными каналами коммуникации?". Существует ряд факторов, влияющих на решение организации о распределении средств.

- Прежде всего необходимо выяснить, что делают ближайшие конкуренты, так как пренебрегать их опытом не стоит.
- Какая маркетинговая стратегия принята организацией? Борьба за расширение рынка, защита своей доли рынка или вступление в новый рынок требуют различных стратегий продвижения.

- На выбор способов коммуникации организации со своими потребителями оказывают влияние особенности продукта и его характеристики. Так, если товар технически сложен, то из СМИ наиболее подходит пресса. Ключевым же средством продвижения будут личные продажи.
- На решение о том, как общаться с потребителями, оказывают влияние и характеристики самих клиентов. Размер рынка, широкая разбросанность или, наоборот, концентрация потребителей на небольшом пространстве, ожидаемая реакция – все должно быть принято во внимание.
- Выше Вы познакомились с жизненным циклом товара и идеей о том, что стратегии маркетинга могут со временем меняться. На начальной стадии доминирует реклама, обеспечивающая информацию о новом товаре или услуге и их продвижение для стимулирования покупки. На стадии роста главной целью становится появление у потребителей расположения к товару и самой организации. На стадии спада применение всех средств коммуникации обычно сокращается.

Несмотря на возможность выбора из многочисленных средств коммуникации, важно осознавать, что сообщение, которое потребитель получает о Вашем товаре/услуге и организации, может передаваться и другими способами: через отношение персонала к потребителям; внимание к жалобам; время, уделяемое ответам по телефону, и т. д. Необходимо помнить, что наиболее надежным и эффективным средством передачи информации о качестве услуг являются отзывы удовлетворенных потребителей.

Таким образом, все элементы маркетингового комплекса должны быть адекватными ситуации и эффективными, тогда и план коммуникации будет результативным. Это требует комбинированного и последовательного подхода.

ЗАДАНИЕ 10.3

В задании 10.1 Вы анализировали свою целевую аудиторию и размышляли над содержанием сообщения. Теперь подумайте, какие средства, описанные выше, являются наиболее подходящими для коммуникации с этой аудиторией.

Внутренние коммуникации

Коммуникации внутри компании по большинству параметров мало отличаются от внешних и занимают до 80% нашего времени. Однако внутренние коммуникации, в отличие от внешних, как правило, являются адресными, поэтому считается, что отправленная информация точно попадает к адресату и должна быть им понята. Однако проблема перегрузки информацией и дефицита внимания делает такой взгляд слишком оптимистичным.

Другая сторона вопроса заключается в том, что коэффициент адекватного восприятия устной информации составляет около 60%, а письменной – до 15% [26]. Поэтому важную внутреннюю информацию желательно передавать параллельно по нескольким каналам или вовлекать получателя в активное ее использование.

Важным способом улучшить понимание сообщения является его структурирование. Другой эффективный способ улучшения восприятия сообщений – интерактивное общение, которое позволяет "подгонять" информацию под конкретного человека или группу лиц. Современные каналы коммуникации предоставляют эффективные средства такого общения (электронная почта, Интернет и т. д.).

10.5. Подготовка плана коммуникации

Возможно, в Вашей компании планированием коммуникаций занимается внешнее рекламное агентство, но и в этом случае необходимо хорошо понимать этапы такого плана, чтобы успешно сопровождать его разработку и реализацию.

Основные этапы создания плана коммуникации представлены на рис. 10.5. Последовательность решения вопросов может быть и иной, а в некоторых случаях они решаются во взаимосвязи. Важно только с самого начала понять, для чего, собственно, используется реклама. Поразительно, сколько денег некоторые организации тратят на коммуникацию, не понимая, зачем они это делают.

1. Работа начинается с определения проблемы, точнее говоря, с вызова, который стоит перед Вашей организацией. Поводом для анализа может быть, например, снижение числа клиентов Вашей организации, хотя более глубокий анализ причин может показать, что корни этого явления лежат не в области коммуникации, а, например, в области создания таких товаров/услуг, которые способны обеспечить удовлетворенность потребителей или в неудовлетворительности внутренних коммуникаций.

Именно вызовы заставляют нас задуматься: "Что изменилось? Почему покупатель перестал идти к нам?" Если мы достаточно глубоко исследуем корни происходящих процессов, то сможем и адекватно ответить на них.

2. Далее стоит уточнить маркетинговые цели, которые являются основой для понимания того, что мы собираемся предпринимать на рынке товаров/услуг, для чего и с кем будем общаться. Варианты возможных целей были даны в подразд. 10.3.

При определении целей мы должны также сформулировать, каких конкретных результатов мы хотим достичь, за какие сроки и какая величина бюджета будет для этого запрошена или выделена.



Рис. 10.5. Процесс планирования коммуникации

Существует несколько подходов к определению рекламного бюджета.

- Первый подход. Довольно часто величина бюджета формируется исходя из бюджета предыдущего периода с учетом темпов роста продаж и степени актуальности увеличения сбыта.
- Второй вариант – постоянный процент оборота. Хотя этот вариант и не учитывает конкретные задачи компании, но он позволяет начать планирование и реализацию маркетинговых мероприятий, не дожидаясь утверждения общего бюджета, что нередко бывает очень существенно.
- Третий вариант – доля затрат на продвижение Вашей компанией в суммарных рекламных расходах данного рынка должна соответствовать той доле оборота, которую Вы стремитесь занять на этом рынке.
- Наиболее правильный метод – планирование бюджета исходя из поставленных целей, хотя далеко не всегда его просто реализовать.

Существует определенное противоречие между теми процедурами, которые существуют в организации и будут определять реальный размер и сроки выделения бюджета, и той величиной бюджета, которая оптимальна с точки зрения маркетинга. В кратковременной перспективе Вам, видимо, придется ориентироваться на реально возможные величины.

С другой стороны, нужно понять, насколько прибыльна для Вашей организации каждая продажа и соответственно до каких величин целесообразно увеличивать в перспективе бюджет продвижения. Затем Вам придется длительное время отстаивать (продвигать) внутри своей компании такой подход к определению бюджета на продвижение.

Чем больше доля постоянных затрат в расходах Вашей организации, тем выгоднее увеличивать объем продаж, если только Вы не вышли на предельную загрузку производственных мощностей. Для товаров с высокой нормой прибыли также выгодно отчислять на продвижение высокий процент оборота, если только это приводит к реальному увеличению продаж. Наоборот, если число покупателей мало и каждый из них закупает большой объем продукции, то размер бюджета будет относительно невелик.

3. Важнейшим этапом планирования является выделение целевых аудиторий и определение их коммуникативных характеристик. Достаточно детально о различных вариантах сегментации мы говорили в гл. 2 и подразд. 10.1. Характеристика аудиторий обязательно должна содержать оценку их численности и той ее части, которую мы стремимся охватить продвижением. Далее нам необходимо будет разрабатывать детали коммуникативного плана отдельно по каждой целевой аудитории.
4. Затем необходимо понять, какое поведение целевой аудитории мы стремимся получить на выходе нашей кампании и какие коммуникативные цели этому соответствуют. Например, реклама банка должна побуждать людей открывать новые счета или рекомендовать своим знакомым услуги этого банка. На этой стадии будет уместно заняться исследованиями рынка.
5. Ядром разработки сообщения является создание творческой стратегии, т. е. комплекса предлагаемых потребителю выгод и эмоционального воздействия на него.
- 5.1. В основе выгод, которые обещают потребителю, лежит анализ товара, и прежде всего его сущности, ценности и уникальных достоинств.
В относительно коротком рекламном сообщении потребитель не в состоянии уследить за множеством характеристик Вашего товара/услуги.

Поэтому необходимо выбрать основные для данной целевой аудитории достоинства Вашего предложения и сконцентрироваться на них.

В гл. 2 мы говорили о различии между потребностями, характеристиками товара/услуги и выгодами для потребителя. Большое число и многогранность потребностей человека делает относительно сложным использование данной концепции в целях коммуникации. В то же время замечено, что выгод (интересов), которыми регулярно руководствуются люди, относительно небольшое число (см. рис. 5.1 на с. 81).

В первую очередь целесообразно проверить, в какой степени Ваш товар/услуга обеспечивает предоставление этих выгод или их композиций. Затем желательно проверить, какими наиболее специфическими выгодами отличается Ваш товар.

Важно, чтобы сообщение содержало указание на выгоды, которые потребитель действительно получит в процессе потребления. Несоответствие между реальными и обещаемыми выгодами может привести к негативным для компании последствиям.

- 5.2. Разработка способов эмоционального воздействия на потребителя – наиболее творческий элемент рекламной кампании. В этом деле без специалистов трудно обойтись. Но, если Вы решили разрабатывать ее сами, попробуйте перед использованием опробовать ее на целевой группе потребителей.

Для чего нужен эмоциональный компонент? Существует теория, согласно которой [26] у половины людей планеты ведущим является правое полушарие мозга, ответственное за эмоции, творчество, образное мышление, а у других – левое, которое контролирует логику, речь, абстрактное мышление. В принципе Вы можете сориентироваться только на одну из этих аудиторий, но и тогда комплексное воздействие будет более эффективным.

Творческая стратегия, являющаяся основой обеспечения содержания, которую прорабатывают

- к немедленной эмоциональной реакции, а потребителям рекламное сообщение должно быть более доступным, а рекламный товар – его характер, стиль, качество, преимущества

ЗАДАНИЕ 10.4

Вспомните три рекламных объявления с сильным эмоциональным компонентом. Запишите, на какие эмоции оно, по Вашему мнению, рассчитано.

Реклама способна возбудить в нас различные чувства, например:

- принадлежность к определенной группе;
 - безопасность (предложение вложить деньги в надежный банк);
 - улыбку;
 - беспокойство и многие другие.
6. Далее предстоит задача выбора комплекса средств коммуникации, с помощью которых сообщение можно было бы максимально эффективно донести до целевых аудиторий. Поскольку объем аудитории может меняться в миллионы раз, а затраты на привлечение одного покупателя варьируются от нескольких центов до сотен долларов, то ясно, что эту задачу нельзя решить "в один проход". Скорее всего, для этого потребуются два-три этапа.
- 6.1. На первом этапе необходимо рассмотреть, какие *бесплатные* социальные потоки можно задействовать. Существующие потребители должны получить Ваши буклеты, сувениры, визитки и т. д. Вы должны спланировать каналы привлечения их к повторным покупкам, а также облегчить им возможность рекомендовать Вашу продукцию своим коллегам.

Реклама в месте продажи, упаковка, проводимые Вашей компанией мероприятия, информационные поводы – все это обязательно должно работать на Ваше продвижение. Все ли сотрудники Вашей организации нацелены на то, чтобы вносить свой вклад в реализацию Вашей продукции? Далее необходимо обеспечить эффективную работу торговых агентов и справочных телефонов. Продумайте, как будут работать каналы вторичной коммуникации. Для обеспечения справочной информацией лучше всего задействовать WEB-сайт Вашей организации.

Если Вы работаете с рекламным агентством, то необходимо понимать, что оно, может быть, не заинтересовано в использовании этих каналов коммуникации.

- 6.2. Только после того как все возможные социальные потоки задействованы и обеспечены всем необходимым для успешного продвижения, целесообразно приступить к рассмотрению *платных* каналов коммуникации. Вначале необходимо подобрать группы средств продвижения. Если известен размер аудитории, рекламный бюджет и прибыль, приносимая одной покупкой, то сделать это в первом приближении можно с помощью рис. 10.2 и табл. 10.3. Конечно, лучше даже на этом этапе уточнить цены, поскольку они могут значительно меняться.
- 6.3. Далее необходимо подобрать конкретные издания или каналы, места размещения, определить повторяемость сообщений и т. д. Следует помнить, что оплата работы рекламного агентства или медиабайера (продавец мест размещения рекламы), как правило, заложена в скидках СМИ. Часть этой скидки, которая может составлять от 5 до 30%, они предоставляют рекламодателям. Поэтому размещение рекламы во многих, хотя и не во всех, изданиях более выгодно делать через рекламное агентство.

Но, даже если Вашу рекламную кампанию проводит хорошее рекламное агентство, лучше знать детальную информацию о каналах, ценах, условиях размещения и системах скидок, по крайней мере, на основные каналы коммуникации. Рекламное агентство ориентируется на Ваше задание и из-за этого может пройти мимо выгодных вариантов.

Если Вы регулярно получаете обратную связь об эффективности Ваших рекламных кампаний, то процедура выбора средств коммуникации во многом будет упрощена, но не забывайте регулярно проверять:

- не появились ли более интересные каналы коммуникации;
 - не потеряли ли эффективность каналы, использовавшиеся ранее;
 - не изменились ли критерии выгодности;
 - дает ли обратная связь удовлетворительные ответы.
7. Для того чтобы средства были потрачены не напрасно, необходимо отслеживать и анализировать эффективность отдельных средств коммуникации и плана в целом.

Король американских универмагов Джон Вонамейкер (*Wanamaker*) сказал: "Я знаю, что половина моей рекламы пропадает впустую. Вот только не знаю какая". Если Вы не будете контролировать эффективность расходов на продвижение, то несложно потратить впустую и три четверти выделенного бюджета на продвижение. Поэтому необходимо заранее заложить в план коммуникации создание каналов получения информации, на основе которой можно будет максимально точно оценить эффективность затрат на продвижение. На эти цели можно отводить до 10% всех расходов на продвижение.

ЗАДАНИЕ 10.5

Подумайте, какие показатели Вы могли бы использовать для анализа эффективности плана коммуникации? Как Вы сможете их измерить?

Интегрированные маркетинговые коммуникации

Обычно термин "маркетинговая коммуникация" связывается с попытками убедить потенциального потребителя в необходимости купить некоторые товары/услуги. Выше нами была рассмотрена модель коммуникации именно такого типа. Однако в условиях высокой конкуренции многие организации используют концепцию маркетинга взаимоотношений и подобные ей. В этом случае коммуникационный процесс становится более сложным, начинается раньше и продолжается дольше, чем обычные рекламные кампании. Практически он превращается в непрерывный коммуникационный цикл. Маркетинговые коммуникации такого типа базируются на моделях принятия решения о рациональной покупке, одна из которых приведена на рис. 2.4 (см. с. 23). Так, на рис. 10.6 приведена модель принятия решения при повторной покупке, которая позволяет структурировать коммуникационную деятельность поставщика.

Реклама часто является основным компонентом продвижения, однако это характерно для классических, массовых рынков, для которых выполняются одно или нескольких из следующих условий:

- продукт является стандартным;
- число конечных пользователей велико;
- объем единичной закупки мал;
- продажи осуществляются через посредников, а не на прямую.

Однако существует и большое число рынков с другими характеристиками, и на них применение рекламы может играть другую роль, более взаимосвязанную с другими компонентами продвижения или даже незначительную. Применять интегрированный подход компании заставляют следующие факторы:

- фрагментация средств массовой информации;
- появление СМИ с новыми свойствами, например Интернет;
- растущий темп затрат на рекламу;
- возрастание искушенности потребителей.

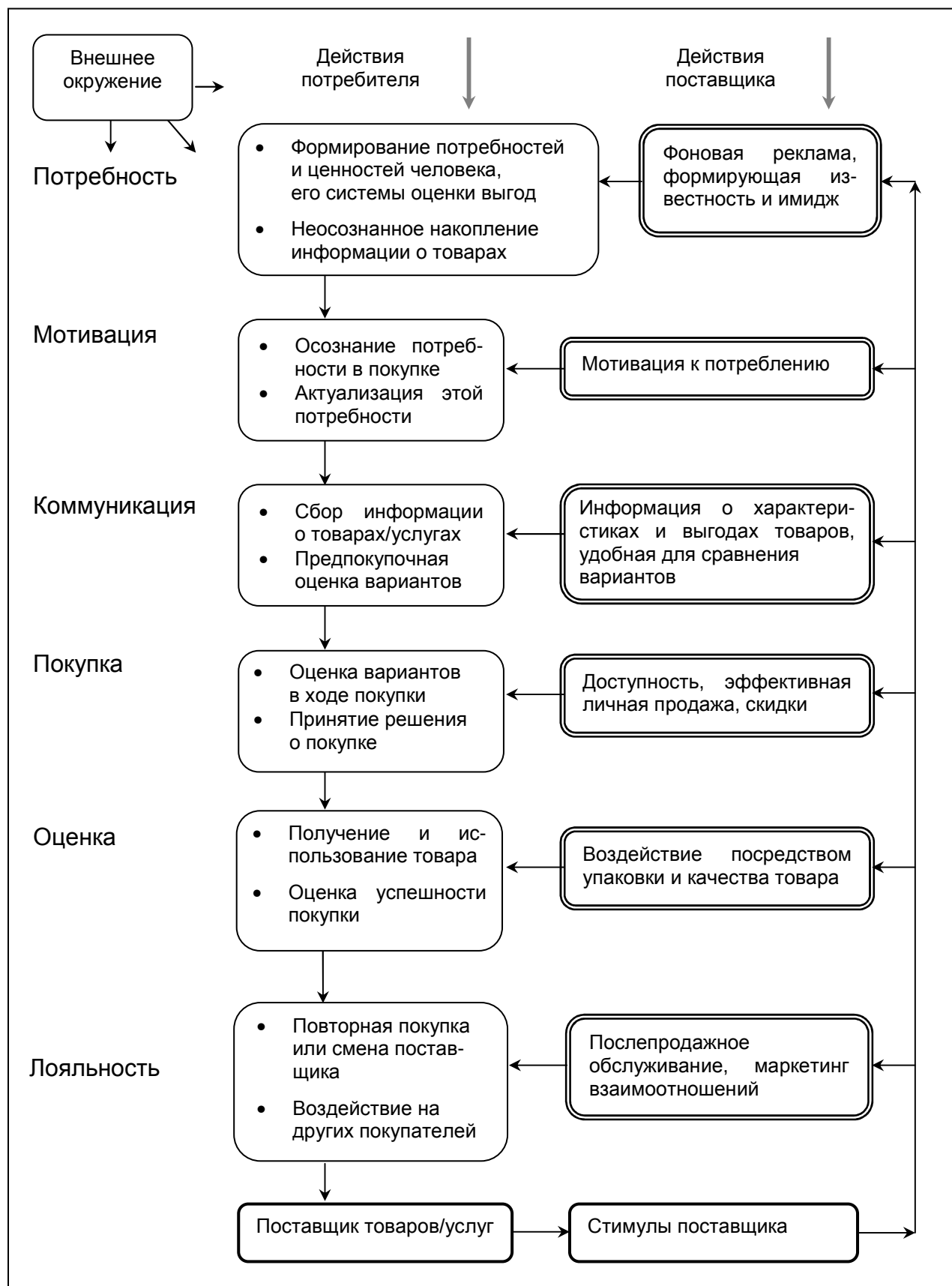


Рис. 10.6. Модель процесса повторной покупки

Не только большие, но и малые организации нуждаются в создании своего имиджа, формировании группы сторонников и распространении известности через знакомых. Если Вы отлично удовлетворяете потребности небольшой, но важной группы потребителей в своем городе, то Вам может даже не понадобиться специальная рекламная кампания, но о системе коммуникации Вы обязаны подумать. Ваши лояльные потребители должны иметь возможность дать своим знакомым визитку с Вашими адресами, повесить в офисе Ваш календарь, рассказать о новой системе скидок.

Более того, интегрированные маркетинговые коммуникации требуют значительно лучшей координации действия и вовлечения в этот процесс всех сотрудников организации.

ЗАДАНИЕ 10.6

Вспомните, что означают концепции и модели маркетинга, изученные в главе:

1. Целевая аудитория _____

2. Типы внешних аудиторий _____

3. Этапы процесса коммуникации _____

4. Кодирование-декодирование сообщения _____

5. Причины неэффективной коммуникации _____

6. Цели коммуникации с внешней аудиторией _____

7. Основные средства коммуникации _____

8. Каналы коммуникации _____

9. Роль рекламы _____

10. Недостатки телерекламы _____

11. Сильные стороны Интернет-коммуникаций _____

12. Этапы личных продаж _____

13. Основные выгоды для потребителя _____

14. Этапы процесса планирования коммуникаций _____

15. Интегрированные маркетинговые коммуникации _____

Выводы по главе 10

В этой главе мы рассмотрели различные компоненты процесса коммуникации. В частности, мы задавали себе вопросы:

- Каковы наши цели и возможности в области коммуникации?
- Какова наша аудитория?
- Какое сообщение мы хотим передать?
- Какие средства нужно использовать?
- Сработала ли наша реклама?

Теперь, возможно, эти вопросы стали для Вас намного яснее. В заключение отметим два основных принципа качественной коммуникации:

1. Ясность Ваших целей и путей их достижения.
2. Согласованность планов продвижения.

Глава 11. Планирование отношений с потребителями

Неудача при планировании означает планирование неудачи.

Майкл Мескон и др.

Разработка плана маркетинговых действий является первым этапом при создании бизнес-плана организации/проекта. Но он важен и сам по себе: маркетинговый план является основой всякого планирования в организации – и долгосрочных перспектив, и текущих тактических вопросов.

Для организаций, стремящихся ориентироваться на потребителя, в основе всех их действий лежит целевая установка, обеспечивающая долгосрочное процветание, – лучшее удовлетворение своих потребителей.

Изучив данную главу, Вы сможете:

- понимать, как факторы внешнего окружения и внутренней среды в совокупности влияют на действия организации по удовлетворению потребителей;
- ☐ анализировать исходное состояние организации и существующие вызовы, формировать видение будущего и пути его достижения;
- ☐ выбирать адекватные маркетинговые действия;
- ☐ представлять результаты планирования маркетинговой деятельности в виде формального документа для внешней и/или внутренней аудиторий.

11.1. Маркетинговый обзор

Большая часть этой книги была посвящена изучению различных концепций маркетинга, которые помогли Вам проанализировать отношения с потребителями и клиентами Вашей организации или с Вашими личными потребителями.

По существу, мы занимались сбором данных о маркетинговой деятельности и их обработкой. Проведенный анализ позволил нам упорядочить эти данные, превратить их в информацию и сжать в пределах каждого раздела. Общее представление о том, по каким блокам понятий (сверху вниз) происходило это сжатие, дает верхняя часть схемы, представленной на рис. 11.1.

Тем не менее эта информация все еще остается довольно разрозненной, и ее необходимо сжать до минимума. В идеале мы должны получить понимание нашей основной маркетинговой проблемы и того, какими ресурсами располагает организация для того, чтобы решить эту проблему.

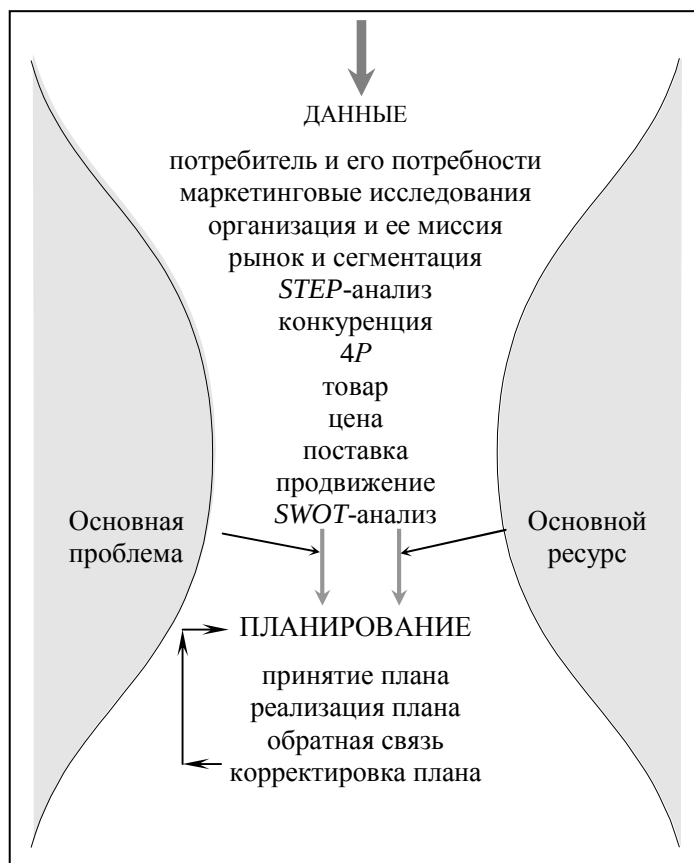


Рис. 11.1. Анализ и планирование маркетинга

Маркетинговый аудит

Один из подходов, позволяющих получить систематизированную информацию о маркетинговой ситуации в организации, называется *маркетинговым аудитом*. Осуществляется аудит с помощью контрольных списков типа тех, которые представлены на рис. 11.2, 11.3 [3]. В них содержатся вопросы, по которым должна быть получена информация. Конечно, Вы можете скорректировать этот список, исходя из своих задач, особенностей Вашей компании и рынка, на котором она работает.

Для заполнения списка Вам потребуется информация. Здесь Вам помогут задания, которые Вы выполнили ранее при изучении книги. Вы можете также использовать с этой целью систему маркетинговой информации Вашей компании. Ну а если таковой нет, то, возможно, это повод задуматься о необходимости ее создания.

АУДИТ МАРКЕТИНГА

1. *Обзор окружающей среды:*

- STEP-факторы;
- структура конкуренции и затрат.

2. *Внешняя рыночная среда:*

- каковы главные рынки организации;
- каковы основные сегменты этих рынков;
- каковы перспективы каждого сегмента;
- кто является целевыми потребителями;
- что известно о нуждах, намерениях и поведении потребителей;
- кто является конкурентами и каково их положение на рынке.

3. *Обзор собственной маркетинговой деятельности:*

- оборот Ваших товаров/услуг, выраженный в физических и стоимостных единицах;
- организация маркетинга и сбыта;
- предполагаемые изменения в маркетинге и отчетности;
- анализ маркетингового комплекса (4P);
- влияние маркетинговой деятельности на прибыльность.

4. *Анализ плана маркетинга:*

- оценка текущего плана маркетинга – цели, стратегии, план мероприятий;
- оценка систем маркетинга, включая методы планирования и контроля;
- анализ расходов на маркетинг и их контроль.

Рис. 11.2. Контрольный список для маркетингового аудита

ЗАДАНИЕ 11.1

Сформулируйте маркетинговые цели Вашей организации по основным рынкам.

АУДИТ ВЗАИМООТНОШЕНИЙ С ПОТРЕБИТЕЛЯМИ

1. Обзор точек соприкосновения с потребителями:

- внутренний – внутренний (между отделами);
- внутренний – внешний (контакты с основными потребителями);
- внешний – внешний (в пределах холдинга или торговой ассоциации);
- исследование предпочтений потребителей;
- взаимоотношения с поставщиками и дистрибьюторами;
- отношения с конечными потребителями;
- внутриотраслевые контакты;
- правительство и государственные ведомства как потребители;
- взаимоотношения с регулирующими органами;
- отношения со средствами массовой информации.

2. Обзор конкурентной среды:

- организационные структуры и финансовое положение конкурентов;
- внутренняя/внешняя конкуренция за потребителей и поставщиков;
- партнерство и соглашения;
- отношение потребителей к конкурентам (по данным опросов).

3. Система заботы о потребителе:

- цели и стратегии;
- информирование и планирование;
- анализ влияния добавленной ценности услуг на потребителя;
- оценка и система контроля;
- реагирование на жалобы и устранение недостатков.

Рис. 11.3. Контрольный список аудита взаимоотношений с потребителями

ЗАДАНИЕ 11.2

Попытайтесь дать прогноз уровня спроса на Ваши товары или услуги в будущем году. Какие факторы могут привести к снижению уровня спроса?

SWOT-анализ

Дальнейшую концентрацию маркетинговой информации можно осуществить с помощью SWOT-анализа. Этот широко распространенный подход основан на оценке сильных и слабых сторон организации, а также возможностей и угроз ей со стороны внешнего окружения.

Название анализа SWOT является аббревиатурой от английских слов (*Strengths* – сила, *Weaknesses* – слабость, *Opportunities* – возможности и *Threats* – угрозы). Алгоритм проведения SWOT-анализа во многом аналогичен STEP-анализу, хотя и включает в себя не только внешние по отношению к организации параметры, но и внутренние. Рассмотрим простой вариант такого алгоритма.

1. По результатам маркетингового анализа, или аудита, выделяют и кратко формулируют ряд важных для заинтересованной компании утверждений. Эти утверждения должны фиксировать некоторые изменения или отношения.

Например:

- *Спрос на товары основного ассортимента растет на 2–5% в год.*
- *Разработка нового товара инвестируется на 70% от плана.*
- *На рынок вышел ряд новых, агрессивных конкурентов.*

Система утверждений должна быть по возможности полной, но не содержать слишком мало или много существенных для фирмы показателей.

2. Каждое утверждение относится к одной из групп SWOT-факторов. В исключительных случаях фактор записывается в несколько групп.
 - К *сильным* сторонам относятся только внутренние факторы, такие, как наличие собственной сети распределения товаров/услуг, квалифицированный персонал, эффективная система управления качеством и другие.
 - ☐ К *слабым* сторонам также относятся внутренние факторы, например несогласованный портфель товаров, ограниченный бюджет на рекламу. Это те факторы, которые важны для потребителя, но Вы здесь слабее конкурентов.

В итоге, к внутренним факторам должны быть отнесены все результаты анализа 4P, существующей системы маркетинга и планирования, производства и квалификации персонала, информационной системы компании и т. д.

- К *возможностям* относятся благоприятствующие факторы, которые исходят из внешней среды, например, новые рынки, благоприятные федеральные законы, появление новых эффективных каналов коммуникации.
 - К *угрозам* – также внешние факторы, такие, как использование новых технологий конкурентами, неопределенность в политике правительства, слабость банковской системы.
3. К внешним факторам должны быть отнесены основные результаты анализа рынка и поведения потребителей, STEP-факторов, конкурентного окружения, поставщиков, внешних сетей распределения, а также международных факторов.

Результаты такой классификации всех факторов помещаются в матрицу, подобную той, которая изображена на рис. 11.4.

	<i>Внутренние факторы</i>	<i>Внешние факторы</i>
+	Сильные стороны <i>S – Strength</i>	Возможности <i>O – Opportunities</i>
—	Слабые стороны <i>W – Weakness</i>	Угрозы <i>T – Threats</i>

Рис. 11.4. Матрица SWOT-анализа

- Оценивается уровень важности каждого из этих факторов.
- Выделяются наиболее важные с точки зрения целей и миссии организации факторы (основные проблемы и ресурсы), и дается краткое описание их влияния на фирму и ее ближайшее окружение, а также их взаимодействия друг с другом.

ЗАДАНИЕ 11.3

Проведите SWOT-анализ для Вашей рабочей ситуации. На основе анализа факторов внешней среды определите, какие из них представляют для Вас угрозы, а какие – возможности. Все внутренние факторы классифицируйте как сильные или слабые стороны. Запишите ниже полученные факторы.

Оцените по 10-балльной шкале уровень значимости каждого фактора для успеха организации на рынке и запишите результат в столбце "рейтинг".

Внутренние факторы	Рейтинг	Внешние факторы	Рейтинг
Сильные стороны		Возможности	
1.		1.	
2.		2.	
3.		3.	
4.		4.	
5.		5.	
Слабые стороны		Угрозы	
1.		1.	
2.		2.	
3.		3.	
4.		4.	
5.		5.	

По итогам анализа составьте заключение, выделив наиболее опасные и самые многообещающие области, на которые стоит обратить особое внимание при дальнейшем планировании.

11.2. Выявление проблемы и этапы ее решения

Проведя SWOT-анализ, мы выявили ряд слабых сторон и угроз для организации, на которые она должна отреагировать практическими действиями. Однако для этого надо понять, с какой основной проблемой необходимо бороться. Нередко под словом "проблема" мы подразумеваем не просто задачу, которая пока не решена, а чаще внешние проявления каких-то других процессов, которые, возможно, даже не нашли отражения в SWOT-матрице.

Умение определять проблему является ключевым и довольно сложным навыком в области управления. В этом курсе мы только отчасти коснемся вопросов рассмотрения проблем.

Слово *проблема* (от греч. *problema* – задача) в широком смысле – это сложный теоретический или практический вопрос, требующий изучения и разрешения. В науке проблема – это противоречивая ситуация, выступающая в виде противоположных позиций в объяснении каких-либо явлений, объектов, процессов и требующая адекватной теории для ее разрешения (СЭС, 1987). В отличие от задачи проблема не имеет известного алгоритма решения. Проблема должна отвечать ряду критериев: быть значительной, решаемой, объективной.

В контексте планирования уместно определить проблему как разрыв, несоответствие между существующим и желаемым, прошлым и будущим.

В этой ситуации следует определить, чего мы желаем: восстановления устаревшей, нормативной ситуации или движения вперед. Если существующий разрыв ориентирован на прошлое, это значит, что перед нами стоит ретроспективная проблема.

Ретроспективная проблема – это разрыв между реальной и нормативной ситуацией, проблема, обращенная в прошлое. Она требует принятия решений, направленных на устранение недостатков, восстановление норм, которые несут отпечаток прошлого. Ретроспективные решения часто ориентированы на устранение недостатков, перспективные – на развитие преимуществ.

Для создания желаемой ситуации полезно вначале построить идеальную ситуацию, то, чего мы хотели бы достичь, если бы не существовало никаких ограничений. От идеальной ситуации мы можем перейти к достижимой ситуации. Перспективная проблема – это разрыв между достижимой и реальной ситуацией; она требует решений, обращенных в будущее (рис. 11.5).

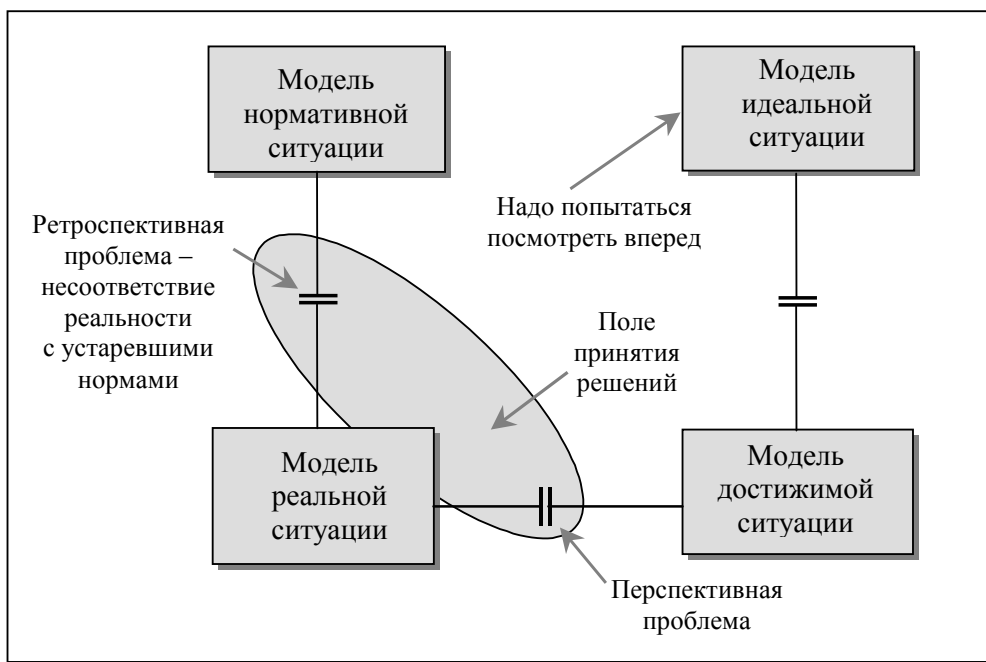


Рис. 11.5. Проблема как разрыв между реальной и достижимой ситуацией

Системное определение проблемы

В процессе осознания проблемы человек, размышляющий о ней, проходит различные уровни определенности проблемы (рис. 11.6). Наименьшей степени определенности соответствует такая постановка проблемы, когда зафиксировано только несоответствие между входами (ресурсами) существующей системы и желаемыми выходами (результатами). Это в высшей степени неопределенная постановка проблемы, называемая *симптомом* проблемы.

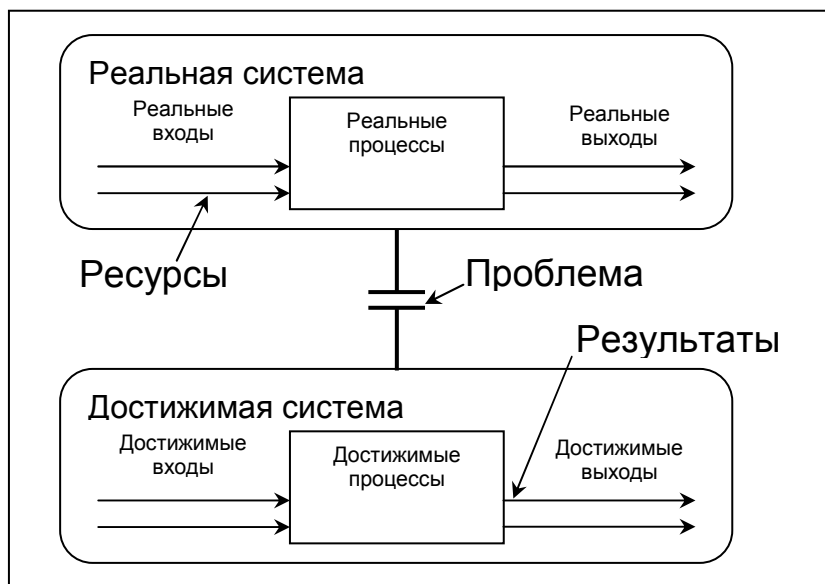


Рис. 11.6. Определение проблемы через схему входа-выхода

Полное определение проблемы предполагает фиксацию всех трех компонентов (входов, процесса и выходов) как реальной ситуации (системы), так и желаемой.

Для того чтобы сделать достижимым решение сложной проблемной ситуации, ее следует структуризировать, т. е. разбить на ряд относительно слабо взаимосвязанных подпроблем и выявить основную из них. В пределе они представляют собой дилеммы, содержащие две противоположные (противоречивые) объективные сущности. Дилеммой не является противоречие между двумя характеристиками одного явления. Однако применительно к сложным системам далеко не всегда можно произвести такую разбивку.

Для определения ключевой проблемы полезно построить карту памяти – поле проблем, а затем сгруппировать в единую формулировку ряд основных подпроблем.

Проблема или вызов?

Следует отметить, что термин "проблема" несет в себе не только содержательный, но и эмоциональный оттенок. Для многих людей наличие проблемы – это повод не заниматься данным вопросом, вызывающим негативные эмоции. В этом смысле нейтральная формулировка "разрыв" более предпочтительна.

Однако практика бизнеса содержит множество доказательств того, что именно разрывы между желаемым и реальным заставляют нас двигаться вперед и достигать впечатляющих успехов. Вспомним эффект "вареной лягушки". Именно разрыв между желаемым спокойствием и температурой воды заставляет лягушку выпрыгивать из горячей воды. Отсутствие разрыва – смерть.

Такое замечательное свойство разрывов дает основание говорить о них, как о ВЫЗОВЕ. Сравните три формулировки:

- *Моста нет* (проблема).
- *Не ясно, как добраться до другого берега* (разрыв).
- *Нужно переправиться на другой берег* (вызов).

Важно также, что формулировка вызова фактически дает нам видение цели.

Конечно, нелегко преодолеть наши лингвистические стереотипы, но стремление и умение формулировать проблемы как вызовы, бесспорно, может принести менеджеру много полезного.

Следует также заметить, что выражение "достижимая ситуация" не должно вводить нас в заблуждение, поскольку здесь речь идет о принципиально достижимом состоянии. Это вовсе не значит, что наших реальных и потенциальных ресурсов будет достаточно для решения данной проблемы за приемлемый промежуток времени. Поэтому очень важно понять, какие преобразования входных ресурсов следует произвести, чтобы решить проблему, и достижимы ли они.

Этапы решения проблемы

На рис. 11.7 приведен вариант общей схемы решения проблемы.

Начинается он с постановки целей работы. Формальным основанием для начала работы может быть указание руководства разработать план маркетинга. Объективными причинами могут быть появление информации о серьезных проблемах либо естественный рост и изменение потребностей организации. На этом этапе устанавливаются предварительные цели, которые затем могут быть переопределены на основе анализа ситуации.

В результате начинается сбор информации и детальный анализ существующей ситуации (см. рис. 11.1 на с. 193).

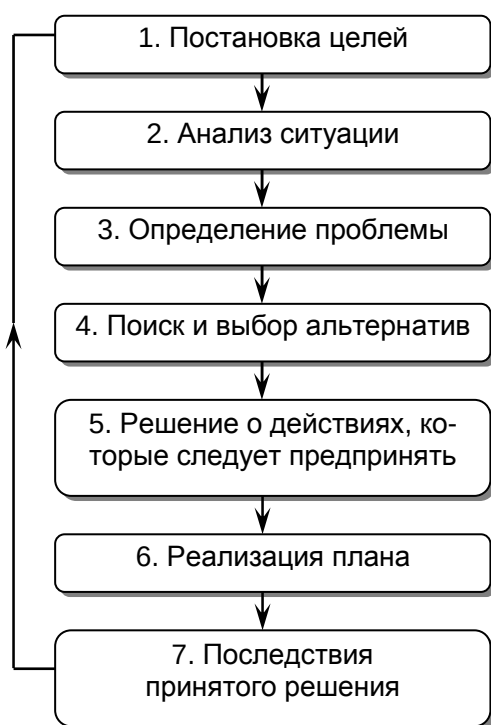


Рис. 11.7. Общая схема решения проблемы

Далее выявляется существующая проблема, о чем мы писали выше.

После этого начинается собственно проектирование решения о действиях, которые следует предпринять, причем основные контуры решения проблемы формируются путем выбора из нескольких альтернатив.

Наконец, разрабатывается план, обеспечивающий решение проблемы с использованием полученных в предыдущем пункте основных решений. Как правило, этот план должен быть утвержден вышестоящим органом.

Затем начинается реализация плана на практике. В ходе реализации необходимо обеспечить сбор информации о ходе процесса.

Наличие обратной связи позволяет анализировать успешность выполнения плана и при необходимости вносить корректирующие решения.

11.3. Этапы процесса планирования

Применительно к составлению плана действий общую задачу решения проблемы можно свести к ответу на три основных вопроса:

- *Где мы находимся?* – описать реальное состояние организации, выявив все важные для нее внешние и внутренние факторы (входы, выходы и процессы).
- *Где мы хотели бы находиться?* – описать желаемое состояние организации, выявив разрыв между желаемой и текущей ситуацией, сформулировать цели.
- ☐ *Как мы могли бы туда попасть?* – создать план действий по достижению цели: выработать возможные стратегии, выбрать из них наилучшую, создать формальный план действий.

Затем мы должны будем реализовать этот план и убедиться, что мы достигли цели, а возможно, провести корректировку этого плана по ходу его реализации.

Схема разработки плана решения проблемы представлена на рис. 11.8.

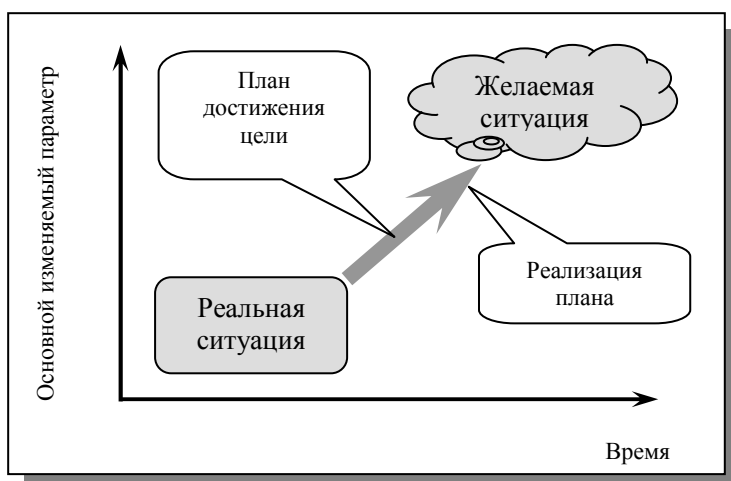


Рис. 11.8. Схема разработки плана

Следует отметить, что при таком подходе к маркетинговому планированию отсутствует увязка планирования с миссией организации и ее долгосрочными целями. В реальности же миссия и стратегические цели задают "рамку" для разработки маркетинговых планов. Таким образом, существует иерархия целевых установок, демонстрирующая взаимосвязь целей всех уровней.

ЗАДАНИЕ 11.4

Попытайтесь сформулировать миссию и стратегические цели, которые существуют у Вашей организации на текущий момент.

МИССИЯ

ЦЕЛИ

Более сложный вариант разработки плана предполагает сравнение существующих (текущих) целей и планов с миссией организации. Движемся ли мы к реализации миссии и/или долгосрочных целей при реализации текущих планов? Если нет и это рассогласование велико, то необходимо поставить новые цели, составить новый план и приступить к их реализации. Схема, описывающая такой вариант действий, приведена на рис. 11.9.

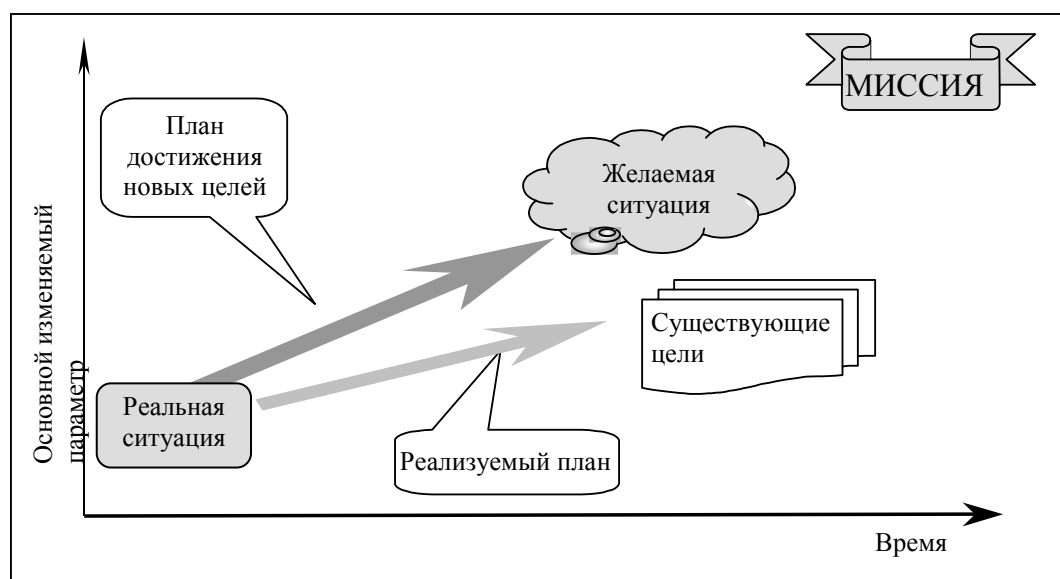


Рис. 11.9. Схема разработки плана с ориентацией на миссию

Выбор целей

Если существующие цели деятельности не согласуются с миссией и/или долгосрочными целями, то мы должны приступить к переопределению целей.

Выбор целей должен начинаться с формирования видения. Когда мы говорим о видении будущего, оно представляется нам в виде образа желаемой ситуации. Видение оказывает влияние на взаимодействие между будущим "хочу" и настоящим "могу", сообщая организации импульс, необходимый для перехода в желаемое состояние. Устранение разрыва между этими состояниями представляет собой поле активности менеджера и организации.

Видение вначале формируется в виде "облака" из нескольких альтернативных целей (минимум две). Затем мы должны сформировать критерии для выбора наилучших целей. Цель должна согласовываться с целями верхних уровней и миссией, она должна быть реально достижима и соотнесена с возможностями и ограничениями по времени. Мы уже отмечали выше, что цель должна быть соотнесена с имеющимися ресурсами. Наконец, в нашем случае цель должна быть маркетинговой.

В процессе выбора целей компания может нацелиться на конкретные секторы рынка, что, в свою очередь, даст возможность подготовить конкретный набор маркетинговых средств исходя из требований выбранных секторов рынка. Осуществляя выбор целей, фирма может принять решение о собственном позиционировании в пределах выбранных секторов рынка относительно конкурентов. В предыдущей главе мы рассматривали более ограниченную задачу планирования коммуникаций с потребителем, которая также может решаться по рассматриваемой здесь схеме.

Формирование образа желаемого будущего подводит нас к окончательной формулировке проблемы как разрыва между текущим положением дел и желаемым. Выделяя цели, мы переходим от нечеткого понимания проблемы к четкой ее формулировке, которая способствует пониманию проблемы и путей устранения этого разрыва.

ЗАДАНИЕ 11.5

1. Сформулируйте свое видение желаемого будущего Вашей организации или Вашего проекта.

2. Исходя из обозначенных Вами возможностей и угроз сформулируйте основную проблему, стоящую перед Вами, подразделением, организацией.

Разработка стратегии

Переопределение цели приводит нас к необходимости принятия решения о том, каким способом следует преодолеть проблему/разрыв между существующим состоянием и желаемым будущим. Общий принцип преодоления разрыва применительно к процессу планирования мы будем называть *стратегией*.

Обратим внимание на то, что этап полного определения разрыва в процессе планирования (рис. 11.8) у нас отсутствует. Частично мы определили разрыв, выбрав новую цель, т. е. задав новые выходы. Выбор стратегии означает, что мы определяем в основных чертах путь перехода от существующего к желаемому состоянию системы. Тем самым мы доопределяем проблему.

Отметим, что задача выбора стратегии непростая по самому определению проблемы. Для эффективного ее решения необходимо создать множество альтернативных путей достижения целей. Вы можете сосредоточиться на стратегиях для целевых рынков, позиционирования, маркетинговой смеси или на уровнях затрат на маркетинговые мероприятия.

Далее необходимо сформулировать критерии отбора стратегий. Ряд из этих критериев может быть таким же, как и при выборе целей. Однако если цели лишь потенциально являются потребителями ресурсов, то реализация конкретных стратегий требует их напрямую. Это может вызвать сопротивление различных сил в организации. Поэтому полезно проанализировать баланс сил (факторов), одни из которых будут поддерживать данную стратегию, а другие противостоять ей. Для этого используется модель анализа поля сил Курта Левина, представленная в гл. 3 (рис. 3.14 на с. 56).

После этого необходимо выбрать наилучшую стратегию или комплекс стратегических решений в соответствии с выбранными критериями. Необходимо также проверить, действительно ли эта стратегия реализуема.

В результате выбора стратегии как пути преодоления разрыва мы делаем выбранные цели более достижимыми и соотносимыми с возможностями и ограничениями по времени. Таким образом, проявляется неразрывная связь достижимой цели и стратегии достижения этой цели.

На этом этапе может понадобиться корректировка выбранной цели в соответствии со стратегией, т. е. их взаимоувязка и конкретизация.

Декомпозиция целей

Выше мы говорили о единой маркетинговой цели и стратегии ее достижения. Для того чтобы сформировать план действий, единая цель и единая стратегия должны быть преобразованы в "деревья" целей и стратегий. Наиболее эффективно это можно сделать методом декомпозиции целей, т. е. каждая цель разбивается на несколько подцелей, а те – на еще более мелкие подцели.

При этом могут быть выделены промежуточные этапы на пути движения к цели и соответственно сформулированы промежуточные цели. Внутри общего плана могут быть сформулированы цели для продуктовых линий или структурных единиц.

Необходимо учесть, что в маркетинговой деятельности существуют два различных направления:

- 1) новые направления, обеспечивающие достижение новых стратегических целей;
- 2) относительно постоянное направление, поддерживающее функционирование системы маркетинга.

Для второго направления плановыми целями могут служить повышение качества выполнения маркетинговых функций или эффективности использования средств, улучшение обратной связи по рекламным кампаниям или квалификации персонала.

Следует отметить, что не всегда удастся сформулировать единую цель деятельности. В начале этой главы не случайно приведен эпиграф: "Неудача в планировании – это планирование неудачи". Введение конкурирующих целей в систему управления создает предпосылки для дальнейшей неэффективной деятельности, сложности принятия решений более низкого уровня и распределения ресурсов.

SMART-цели

Выделенные указанным выше способом цели задают в будущем планируемые состояния отдельных характеристик организации. Для эффективного достижения целей они должны удовлетворять SMART-требованиям, т. е. быть:

- конкретными (specific);
- измеримыми (measurable);
- достижимыми (achievable);
- насущными (relevant);
- заданными по времени (timed).

Пример формулировки такой SMART-цели:

В течение августа и сентября провести рекламную кампанию, обеспечивающую увеличение к концу этого периода объема продаж по продукту "Альфа" на 10% по сравнению с соответствующим периодом предыдущего года.

Разработка плана действий

Планы действий – это подробные программы, разрабатываемые в соответствии со стратегиями, с перечислением исполнителей и их обязанностей, указанием сроков и затрат на выполнение каждого этапа.

В Вашем плане нужно иметь указания на этапы, где необходимо измерять степень достигнутого, предельные и другие важные сроки. Вы также должны показать всю систему оценивания, с помощью каких показателей следует измерять степень достигнутого (доля рынка, число информированных потребителей и др.) и как они взаимосвязаны.

В плане необходимо предусмотреть *непредвиденные обстоятельства* – те события, которые, вероятно, могут произойти не так, как планировалось. Это Ваши "узкие места". Имеет смысл их заранее выявить, оценить возможность ущерба и определить действия в этих чрезвычайных ситуациях. В этом случае Вы планово можете перейти на другую стратегию. Это тем более важно, если бизнес-план, частью которого является Ваш маркетинговый план, содержит оценки ущерба при различных стратегиях (стратегии максимального риска, стратегии гарантированного результата и пр.).

Бюджет маркетинговых мероприятий

В плане маркетинга должны учитываться все затраты на маркетинговые мероприятия. После разработки перечня необходимых мероприятий по каждому из направлений маркетинговой деятельности формируется бюджет маркетинга.

В бюджете маркетинга отражаются проектируемые величины доходов, затрат и прибыли, определяется потребность в средствах по каждому элементу 4Р. Вели-

чина дохода устанавливается по прогнозным значениям объема продаж и цен. Затраты складываются из издержек производства, распределения и сбыта.

Бюджет маркетинга включает в себя расходы на исследование рынка (конъюнктурные, средне- и долгосрочные), обеспечение конкурентоспособности товара, коммуникацию с покупателями (реклама, стимулирование сбыта, участие в выставках и др.), организацию товародвижения и сбытовой сети и т. д.

Используют два подхода бюджетирования: "сверху вниз" и "снизу вверх".

- Метод "снизу вверх" применяют чаще, так как смету на маркетинг подсчитать легче. Однако он может привести к чрезмерно высоким оценкам расходов на маркетинг.
- Преимущество метода "сверху вниз" состоит в том, что сначала рассматривается общая сумма сметы, полученная на основании оценки продаж. Поэтому легче предупредить завышение затрат на маркетинг.

11.4. Составление формального плана

После того как процесс планирования завершен, его необходимо представить в виде некоторого документа, называемого *формальным планом*. Назначение формального плана состоит в том, чтобы проинформировать о направлениях деятельности тех, кому придется его реализовывать, либо внешнюю аудиторию, например инвесторов. Главное, чтобы любой план был понятен его будущим исполнителям: что необходимо сделать, какими силами и средствами, в какие сроки, как будет измеряться результат и сколько ресурсов понадобится.

Недостаточно только провести анализ, план должен быть действенным, если он рассчитан на какое-нибудь практическое применение. Значит, Вы должны разработать такой способ написания плана действий, который сделает его воспринимаемым, а также мотивирующим и уместным. Незачем создавать планы, которые будут лежать в ящике, – в этом заключена двойная угроза, поскольку организация будет думать, что у нее есть план, тогда как в действительности такой план не будет реализован.

Решение подобных проблем состоит в том, чтобы убедиться, что планы маркетинга:

- относятся к насущным проблемам;
- практичны и достижимы;
- содержат цели и стратегии;
- гибкие и предусматривают адаптацию к изменениям, удачам и неудачам;
- доступны и понятны тем, кто будет осуществлять эти действия;
- определяют роль тех, кто должен их выполнять;
- не вызывают недопустимого сопротивления исполнителей и других лиц;
- содержат указания на пункты, где нужно измерять прогресс в выполнении, и критерии для этих измерений;
- заканчиваются напоминанием о том, что планирование является динамичным процессом, а не какой-то обязанностью, выполняемой один раз в год.

Структура формального плана

При написании формального плана действий степень реализации его структуры будет зависеть от масштаба Вашей деятельности, но вообще структура плана должна включать в себя следующие разделы.

Введение. Оно должно быть кратким и содержать исходные данные для подготовки плана. Не старайтесь на этом этапе описывать проблемы или предсказывать результаты.

Управленческое резюме. Этот раздел принято помещать в начале документа, хотя он составляется после разработки основной части плана. Помните, что это действительно краткое содержание плана, а не какие-то дополнительные мысли. Здесь должен быть перечень того, что Вы планируете, как должны выполняться ключевые действия, когда они будут завершены и какие основные требования предъявляются к ресурсам.

Обоснование. Это краткое изложение результатов анализа и оценки существующей ситуации, а также объяснение необходимости в изменениях.

Цели. Четко сформулируйте цели и объясните их как можно проще. Помните, что они должны отвечать SMART-требованиям. Поясните, как будет измеряться прогресс в достижении целей и кто несет ответственность за выполнение каждой из них. На этом этапе укажите сроки исполнения.

Стратегии. Здесь Вы формулируете стратегии для достижения поставленных целей, т. е. как эти цели должны быть достигнуты. В качестве ориентиров должны включаться стоимостные параметры, временной регламент для каждой стратегии, прочие ресурсы и результат, ожидаемый в случае успеха.

Планы действий. Это подробные планы, разрабатываемые в соответствии со стратегиями (или основными направлениями), с перечислением исполнителей и их обязанностей, указанием сроков и затрат на выполнение каждого этапа. План действий содержит указания на график выполнения работ, источники финансирования, процедуры визирования отчетной документации, контрольные совещания и моменты принятия решений. Другими словами: кто, что, где, когда и как.

Метод контроля за временем, который Вы выберете, будет целиком зависеть от сложности Вашего плана и числа событий, которые необходимо регламентировать и контролировать. Это могут быть компьютерные методы, сетевые графики, хорошо известный метод Ганта или простая карта планирования (рис. 11.10).

Оценка. Ваш план будет содержать указания на те контрольные события, в которых необходимо измерить степень достигнутого, предельные и другие важные сроки для каждого этапа. Вы также должны показать, как нужно измерять достигнутый прогресс, например, по увеличению доли рынка, уровню информирования потребителей о новом товаре, сокращению сроков поставки. Причем следует планировать использование числовых оценок, насколько позволит имеющийся в наличии инструментарий. Детальные сведения об этом приводятся в разделе "План действий", однако в данном разделе важно обобщить используемые системы оценивания получаемых результатов, что позволит сосредоточить усилия на ключевых моментах достижения поставленных целей.

[illegible]

Рис. 11.10. Карта планирования

Непредвиденные обстоятельства и корректирование. При подготовке Вашего плана Вам необходимо предусмотреть события, которые могут произойти не так, как Вы предполагаете, и затормозить движение к цели. Имеет смысл заранее знать, где это может произойти, и продумать способы снижения возможного ущерба. Например, если изменения в STEP-факторах (предположим, смена правительства) могут повлиять на Ваши планы, то при подготовке плана можно написать альтернативные сценарии. В этом случае основные события, которые могут свернуть Вас с курса, будут встречены без паники, с плавным переходом к альтернативной стратегии. Конечно же, реальная жизнь может порождать абсолютно непредвиденные обстоятельства, однако опыт показывает, что в случаях, когда планы оказываются нарушенными, это происходит обычно по причинам, которые можно и нужно было предвидеть и спланировать, например переход ключевого члена команды в другой отдел организации.

Приложения. Приложения к документу позволяют сэкономить много места в самом плане и понадобятся в будущем в качестве важного статистического материала. Кроме того, они представляют собой идеальное место для необходимой аналитической информации, размещение которой в основном документе нарушит или спутает четкое логическое течение Ваших мыслей.

Обеспечение обратной связи

Прежде всего нужно позаботиться, чтобы план маркетинга содержал показатели, нужные при формировании разделов бизнес-плана для управления операциями, людьми, финансами. Если их будет недостаточно, бизнес-план не будет представлять единого целого.

Таким образом, представляемый план маркетинга является основой для составления планов и стратегий по эффективному использованию ресурсов организации. От того, насколько подробно и качественно он сделан сейчас, зависит будущая эффективность организации, и не только в области маркетинга.

И, наконец, нужно позаботиться о том, чтобы все, кто участвует в процессе планирования, знали, что от них ожидается и как план будет воздействовать на них. Вы должны получить от них консультацию и поддержку.

А это произойдет лишь в том случае, если люди поймут, какую выгоду получит организация и они сами при реализации плана. Иначе сама ситуация, неблагоприятная и по форме, и по содержанию, может изменить фундаментально схему планирования и основные планируемые показатели. Чтобы этого не случилось, нужна обратная связь.

ЗАДАНИЕ 11.6

Вспомните, что означают концепции и модели маркетинга, изученные в главе:

1. Аудит маркетинга _____
2. SWOT-анализ _____
3. Проблема – разрыв – вызов _____
4. Этапы решения проблемы _____
5. Этапы процесса планирования _____
6. Видение – цели _____
7. Стратегия _____
8. Декомпозиция целей _____
9. SMART-цели _____
10. Разделы формального плана _____

Выводы по главе 11

В главе был описан процесс разработки целей, стратегии и плана маркетинга. Эта глава обобщает и интегрирует все Ваши предыдущие результаты работы, полученные при выполнении заданий предыдущих глав.

Здесь Вам также была предоставлена возможность проявить интуицию и творчество при анализе проблем в Вашей организации и выработке таких альтернатив, которые в максимальной мере позволяли бы воспользоваться возможностями, возникающими во внешней среде, и избежать угроз.

Целесообразно, однако, еще раз взглянуть на этот план с общих позиций. Определено ли:

- Кто является Вашим потребителем?
- Можете ли Вы определить, проанализировать и согласовать внутреннюю и внешнюю среду организации?
- Какие маркетинговые инструменты лучше всего подходят и важны для Вашей работы в области разработки и продвижения товаров и услуг?
- Как Вы можете убедиться, что "маркетинговая смесь" сфокусирована на потребителе?
- Как Вы можете эффективно общаться с целевыми аудиториями?
- Можете ли Вы организовать эффективные каналы распределения товаров и услуг?
- Можете ли Вы начать и выполнить эффективный процесс планирования, итогом которого будет полностью поддерживаемый план действий с последующей оценкой его результатов?
- Может ли быть этот план исходной позицией для планирования действий в других областях деятельности Вашей фирмы?
- Являетесь ли Вы менеджером, ориентированным на потребителя, ищущим и находящим в нем причины своего успеха?

Заключение

Начиная изучать эту книгу, мы задали себе вопрос: "Нужен ли мой бизнес? Кто согласится платить мне деньги и почему"? Для ответа на него мы занялись рассмотрением различных аспектов отношений с потребителем, охватываемых понятием "маркетинг".

1. Вначале мы рассмотрели различные взгляды на маркетинг как управленческую науку о взаимоотношениях с потребителями.
2. В гл. 2 – детализировали понятие "потребитель", его потребности и поведение в процессе покупки.
3. В гл. 3 – познакомились с системным подходом как со всеобщим инструментарием, позволяющим анализировать сложные системы, поведение которых значительно отличается от традиционной логики.
4. В гл. 4 – пополнили запас исследовательских инструментов, используемых в маркетинге для получения объективных данных о поведении потребителей в связи с процессами товарообмена.
5. В следующих двух главах (гл. 5–6) мы затронули ряд вопросов, относящихся к стратегическому маркетингу:
 - Как определить рынок и сегментировать его; каким образом позиционировать свой товар и сформировать конкурентные преимущества на целевом рынке?
 - Что определяет конкуренцию на рынке, почему возникают маркетинговые войны; как влияет на компанию *STEP*-окружение и какие существуют методы его прогнозирования?
6. Во второй части книги мы рассмотрели компоненты маркетингового комплекса: товар, цена, продвижение, поставка, а также вопросы планирования отношений с потребителями.
7. Ключевой концепцией маркетингового комплекса является товар. Мы познакомились с трехуровневым анализом товаров и услуг, жизненным циклом товара, понятием брэнда, портфелем товаров и проектированием новых товаров и услуг.
8. Соотношение цены товара и его ценности и как ими управлять – вот один из основных вопросов, возникающих при реализации товара. Мы изучили методы определения цены на основе накладных расходов и маржинального подхода, а также различные стратегии и тактики ценообразования.
9. В гл. 9 мы занимались вопросами поставки товаров потребителю как по течению, так и против течения (из Вашей организации и в нее). Основные темы главы: что такое хороший поставщик, элементы процесса поставки, типы каналов распределения и факторы, влияющие на их выбор.
10. Вопросу обеспечения потребителя информацией о Вашем товаре посвящена гл. 10. Мы изучили возможные цели коммуникации с различными аудиториями, обратили внимание на средства коммуникации и подготовку плана коммуникации.
11. В заключительной главе мы провели краткий обзор изученных концепций в плане аудита маркетинга и проведения *SWOT*-анализа. Затем рассмотрели общий процесс планирования: от выявления проблемы до постановки целей, формулирования стратегий, составления формального бизнес-плана и его реализации.

Основным результатом изучения этой книги предполагается овладение Вами основными маркетинговыми концепциями, понимание того, как найти своего потребителя и установить с ним взаимовыгодные отношения. Теперь важно не забывать регулярно спрашивать себя: "А как будут выглядеть мои действия с точки зрения потребителя? Что сделать, чтобы мои услуги были нужны ему?"

Список литературы

1. *Орехов В.Д.* Маркетинг: Учебно-метод. пособие: Книга 3: Жуковский: МИМ ЛИНК, 2005.
2. *Бендова Л.В., Блинникова А.В., Лютов В.В.* Маркетинговое обеспечение малого предпринимательства. – Жуковский: МИМ ЛИНК, 2001.
3. Курс BZR656 "Практический маркетинг". The Open University, 1996 (перев. под ред. Л.В. Бендовой, А.В. Блинниковой, А.Г. Теслинова, И.Г. Семенкова, А.Ю. Смирнова, М.М. Харитонова. – Жуковский: МИМ ЛИНК, 1999).
4. Курс BZR752 "Управление ресурсами в условиях рынка". The Open University, 1995 (перев. под ред. И.А. Белова, А.В. Шуинова, В.Т. Голышко, В.В. Морозова. – Жуковский: МИМ ЛИНК, 1995).
5. Курс BZR634 "Маркетинг и управление качеством". The Open University, 2000 (перев. под ред. Н.В. Борисовой, Л.В. Бендовой, Е.А. Солоненко, А.В. Шкиртиль, 2003).
6. *Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Дж.* Основы маркетинга, 1998.
7. *Котлер Ф.* Маркетинг в третьем тысячелетии. – АСТ, 2000.
8. *Duglas Adam.*
9. *Ohmae Kenichi.* The Mind of Strategist. New York, Penguin, 1982.
10. *Симонов П.В.* Эмоциональный мозг. Физиология, нейроанатомия, психология эмоций. – М.: Наука, 1981.
11. Стиль жизни среднего класса. Проект журн. "Эксперт", 2001.
12. *Wells William D., Gubar Georg.* Life-cycles concepts in marketing research. Journal of Marketing Research, November 1966, p. 362.
13. *Викентьев И.Л.* Приемы рекламы и Public Relations. – СПб.: Трида Шанс, 1995.
14. *Норман Д.* Семантические сети. В сб. "Психология памяти". – М.: ЧеРо, 1998.
15. *О'Коннор Дж., Мак-Дермот Я.* Искусство системного мышления. – София, 2001.
16. Курс BZR751 "Управление развитием и изменением". The Open University, 1994 (перев. – Жуковский: МИМ ЛИНК, 1995).
17. *Сенге П.М.* Пятая дисциплина. Искусство и практика самообучающейся организации. – М.: Олимп-бизнес, 1999.
18. *Миллер А.* Магическое число семь плюс минус два. О некоторых пределах нашей способности перерабатывать информацию. В сб. "Психология памяти". – М.: ЧеРо, 1998.
19. *Crouch, S.* Marketing Research for Managers, Pan, 1984.
20. *Райс Эл., Траут Джек.* Маркетинговые войны. – Питер, 2001.
21. *Траут Джек.* Новое позиционирование. – Питер, 2001.
22. *Porter Michael, Competitive Strategy.* – New York: Free Press, 1980.
23. *Treacy Michael, Wiersema Fred.* The Disciplines of marketing leaders. Reading, MA. Addison-wesley, 1994.
24. *Tameиси Кадзума.* Вечный дух предпринимательства. Практическая философия бизнесмена. – М.: Московский бизнес, 1990.
25. *Summer A., Dunkan Gr.* Маркетинг: "пятая волна". – М.: Электронная коммерция, 1999.
26. *Блэк С.* Паблик Рилейшнз. Что это такое? – М.: 1990.