



MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION

Семестр 1. Часть 1



СОДЕРЖАНИЕ:

Раздел 1. Маркетинг

1.1. ПРОЦЕСС РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ МАРКЕТИНГА

1.1.1. Анализ потребителей

1.1.2. Маркетинговый анализ

1.1.3. Анализ вашей компании в сравнении с конкурентами

1.1.4. Обзор каналов сбыта

1.1.5. Определение комплекса маркетинга

1.1.5.1. Решение по продукту

1.1.5.2. Решения по месту продажи: где продавать?

1.1.5.3. Решения по продвижению продукта

1.1.5.4. Решения по ценообразованию: какой должна быть цена?

1.1.6. Каковы экономические параметры моего плана?

1.1.7. Возвращение к началу и пересмотр маркетингового плана

1.2. СХЕМА РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ МАРКЕТИНГА

1.3. КЛЮЧЕВЫЕ ПОНЯТИЯ

Раздел 2. Этика

2.1. СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ БИЗНЕСА

2.2. РЕЛЯТИВИЗМ

2.3. АНАЛИЗ ЛИЦ, РАДИ БЛАГА КОТОРЫХ СУЩЕСТВУЕТ ОРГАНИЗАЦИЯ

2.4. ЗАКОН САРБЕЙНСА–ОКСЛИ

2.5. КЛЮЧЕВЫЕ ПОНЯТИЯ

1. МАРКЕТИНГ

Темы раздела «Маркетинг»

- Семь этапов разработки стратегии маркетинга
- Процесс покупки
- Сегментация рынка
- Жизненный цикл продукта
- Построение карт восприятия продукта
- Маржа
- Комплекс маркетинга и «4р» (четыре пи)
- Позиционирование
- Каналы сбыта
- Реклама
- Способы стимулирования сбыта
- Установление цены
- Экономика маркетинга



ВВЕДЕНИЕ

Сцена, происходящая в зале заседаний совета директоров компании Acme Corporation: ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР. Каждый раз, когда в конце года мы подводим итоги по вознаграждениям руководящего звена, я недоумеваю: Джиму Моуни, нашему вице-президенту по маркетингу, выпускнику Университета штата Пенсильвания, мы платим больше, чем президенту компании Хэнку Буфорду из Гарварда. Я просто не понимаю этого.

ПРЕДСЕДАТЕЛЬ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ. Чего именно вы не понимаете? Без тех объемов продаж, которые обеспечивает Джим, нашей компании не понадобился бы ни президент, никто-либо другой!

Специалисты по маркетингу (маркетологи) видят мир так, как его видит председатель совета директоров компании Acme. Почтенный профессор Котлер из бизнес-школы им. Келлога при Северо-Западном университете учит, что маркетинг всегда стоит на первом месте. Маркетинг вбирает в себя все функции бизнеса и напрямую, с помощью рекламы и других маркетинговых средств, а также через торговых агентов обращается к потребителю.

Маркетинг — особый сплав искусства и науки. Изучение маркетинга в аудитории приносит большую пользу, но никакое обучение не наделит вас опытом, интуицией и творческими способностями, которыми обладает каждый действительно незаурядный маркетолог. Именно поэтому тем, в ком есть этот дар, платят так много. Формальное образование снабдит MBA основными понятиями и словарем терминов для решения маркетинговых проблем. В этом и состоит цель данной главы.



Лучшие бизнес-школы готовят своих слушателей к занятию руководящих должностей в сфере маркетинга, хотя на своей первой работе эти люди, возможно, были всего лишь второстепенными помощниками по маркетингу торговой марки в какой-нибудь крупной компании, производящей продукты питания или мыло. Поэтому в основу учебного курса кладется разработка всесторонней стратегии маркетинга, а не формирование прикладных знаний, необходимых для работы на должностях начального уровня.

Те слушатели, для которых важнее всего цифры, рассматривают маркетинг как одну из «легких» дисциплин в программе MBA. На самом деле при разработке и оценке вариантов стратегии маркетинголог использует самые разные методы количественного анализа, то есть вполне «научные» методы.

«Искусство» маркетинга — это умение создать и осуществить маркетинговый план, который принесет победу. Возможностям, которые могут работать на победу, буквально нет числа. Компании McDonald's, Burger King, Wendy's, Hardee's и White Castle благополучно продают бутерброды, но каждая добивается успеха по-своему.

Никаких «правильных» решений не существует, поэтому слушателям, изучающим маркетинг в аудитории, остается либо демонстрировать тонкое чутье и изобретательность, либо часами мучительно придумывать хоть какие-нибудь созидательные идеи.



1.1. ПРОЦЕСС РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ МАРКЕТИНГА

Процесс разработки стратегии маркетинга — это «закольцованная» функция. Маркетинговый план претерпевает многочисленные изменения, пока не удастся согласовать все его составляющие так, чтобы они вместе работали на установленные цели. Все компоненты плана должны работать согласованно — только тогда план имеет смысл.

Очень легко правильно выбрать один компонент плана, но большим достижением является единый маркетинговый план, обеспечивающий поддержку поставленных целей. **Процесс разработки стратегии маркетинга имеет семь составляющих:**

1. Анализ потребителей.
2. Анализ рынка.
3. Изучение конкурентной ситуации и места своей компании в ней.
4. Изучение каналов сбыта.
5. Предварительный выбор комплекса маркетинга.
6. Оценка экономических факторов.
7. Пересмотр этапов 1–6, пока не получится внутренне согласованный план.

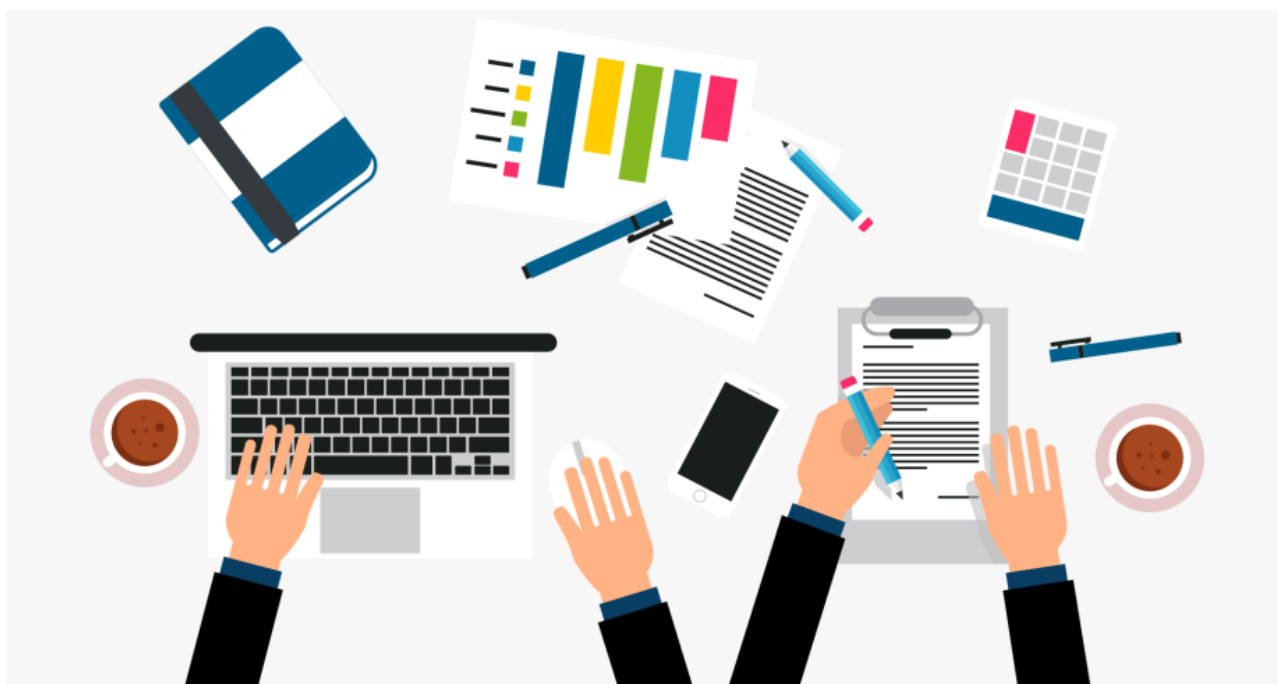


Последовательность семи этапов не закреплена раз и навсегда. В зависимости от обстоятельств и вашего личного стиля последовательность прохождения этапов допустимо изменять. Эту главу можно было бы утопить в трясине теории, но будет практичнее обрисовать те аспекты и факторы, которые желательно учитывать при разработке маркетингового плана. Для удобства читателя я остановлюсь на маркетинге продуктов (готовых изделий), однако те же принципы и словарь применимы и к маркетингу услуг.

Я представлю модели разработки стратегии маркетинга с описанием этапов в той же последовательности, в какой их преподносят в лучших бизнес-школах, работающих по программам MBA. В данной главе описывается общая структура подобных моделей, применимая к любой маркетинговой проблеме, с которой вы можете столкнуться.

Заодно я обучу вас терминам, которыми пользуются в бизнес-школах, чтобы вы смогли усвоить жаргон MBA и говорить как маркетолог «со степенью». Маркетинг — это сфера деятельности, особенно насыщенная специальными терминами и понятиями. При использовании правильной терминологии даже заурядные маркетинговые идеи могут показаться блестящими. Звучит странно, но именно так действуют рекламные агентства при продаже своего продукта — рекламы.

Семь этапов представляют расширенный маркетинговый процесс, а MBA часто довольствуются сокращенным, например STP (сегмент, таргетирование, позиция) или «4С» маркетинга (поведение клиентов, анализ компании, анализ конкурентов, контекст) и здесь вам предлагается методология, включающая все эти подходы.



1.1.1. АНАЛИЗ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ

Анализ потребителей ► Рынок ► Конкуренция ► Система сбыта ► Комплекс маркетинга ► Экономические факторы ► Пересмотр планов

Любой маркетинговый план должен начинаться с оценки весильного «клиента» и его потребностей. Потребности или желания людей различаются. Цель анализа потребителей — выявление сегментов или групп населения со сходными потребностями, на которые непосредственно можно нацелить маркетинговые мероприятия. Если начать с чего-то иного, вы сузите круг своих размышлений и весь последующий анализ. Чтобы найти рынок с ранее неизвестными маркетинговыми сокровищами, следует задать себе несколько ключевых вопросов:

- Какой категории потребностей соответствует продукт? Кто покупает продукт, и кто его использует?
- Каков процесс совершения покупки?
- Какой продукт — с высокой или низкой вовлеченностью покупателя — я продаю?
- Каким образом я могу сегментировать рынок?
- Какова категория потребностей? Кто в нас нуждается и почему?

На какую потребность или возможность использования ориентирован ваш продукт? Вопрос может показаться простым, но в поисках ответа на него иногда удается обнаружить потенциальный рынок, который прежде ускользал от внимания.

Именно поэтому, прежде чем вы начнете засорять мозг банальными идеями, следует начинать с этого вопроса. Специалисты из компании Arm & Hammer, выпускающей пищевую соду, не просто ответили на данный вопрос — они проделали великолепный анализ.



И предложили использовать соду в фирменной зубной пасте, освежителе воздуха и освежителе для ковров. К тому же они разработали рекомендации по сотням вариантов использования простой пищевой соды, что принесло компании дополнительные прибыли.

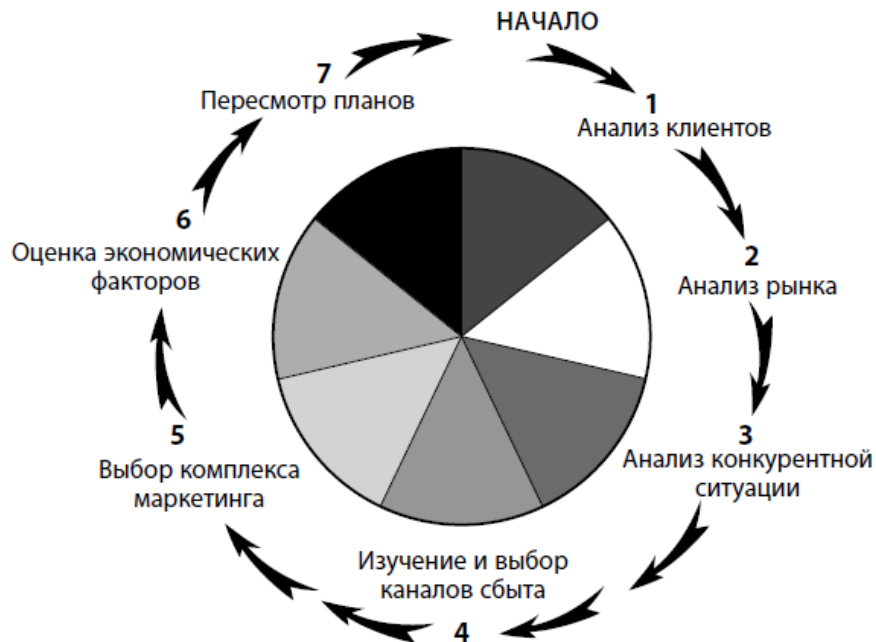


Рис. 1.2. Процесс разработки стратегии маркетинга

Кто покупает продукт и, кто его использует?

Покупатели часто отличаются от пользователей. К примеру, основными покупателями мужского нижнего белья и носков являются женщины. Если объектом рекламной кампании является покупатель мужских носков, вероятно, не следует размещать рекламу в журнале Sports Illustrated. Определение покупателя и конечного пользователя чрезвычайно важно для разработки плана маркетинга.

Каков процесс совершения покупки?

Определив потребность и тех, кто совершает покупки, можно попытаться сформулировать гипотезу, как происходит покупка данного продукта. Маркетинговое исследование является основным источником информации, однако достоверность его результатов не выше, чем ваших собственных наблюдений, размышлений и интуиции.

Понять процесс совершения покупки очень важно, так как это помогает обнаружить возможные пути выхода на покупателя. Процесс совершения покупки включает все этапы, которые проходит потребитель на пути к покупке. Некоторые ученые называют его также процессом принятия и процессом решения проблемы. Для ряда исследователей этот процесс сводится к «узнать/почувствовать/совершить» (Learn/Feel/Do).

Другие раскрывают его как процесс «привлечь внимание / пробудить интерес / вызвать желание / подвести к действию» (Attention/Interest/Desire/Action — AIDA). Я много читал на эту тему и упростил все теоретические построения до пяти этапов.

Процесс совершения покупки любого конкретного продукта может включать один или все этапы:

Осознание потребности ► Поиск информации ► Оценка альтернатив ►
► Решение купить ► Оценка покупки

В случае покупки мыла процесс должен протекать примерно по такой схеме:

Ощутить запах собственного тела ► Чем же мне воспользоваться? ► Мылом
► Спросить совета у жены ► Пойти в магазин ► Прочитать этикетки ► Купить мыло Dial ► Принять ванну ► Проверить, как пахнет тело теперь ► В следующий раз снова купить мыло Dial.

Прокомментируем этапы процесса совершения покупки:

Осознание потребности (появление интереса, признание проблемы):

«Вероятно, мне что-то нужно». В какой-то момент человек осознает потребность, например, в куске мыла. Роль «триггера» может сыграть реклама.

Такие престижные продукты, как одежда от известного модельера или духи, могут пробудить желание их приобрести. Они отвечают эмоциональным потребностям, например, в любви или в признании референтной группой. Компания Head & Shoulders играет на страхе потерять любовь и признание референтной группы. Вы должны спросить себя: «Каким образом потребители осознают потребность в моем продукте? Где именно мое сообщение вероятнее всего воздействует на моих потенциальных покупателей?»



Поиск информации: «Звучит хорошо, но мне нужно побольше узнать об этом». Человек, вовлеченный в процесс принятия решения о совершении покупки, получает информацию из множества источников: из Consumer Reports, от торговых агентов, из специализированных журналов, от членов семьи, друзей и местных экспертов.



Как менеджер по маркетингу, вы хотите, чтобы на ваш потенциальный рынок поступало как можно больше благожелательной информации о вашем продукте в то время и там, где и когда потребители совершают покупки. Например, именно такую роль играет оформление витрины в местах совершения покупок (POP). Компания Cover Girl Cosmetics специально оформляет витрины аптек так, чтобы помочь потенциальному покупателю выбрать цвета. С той же целью Estée Lauder держит в универмагах девушек, разъясняющих покупателям преимущества косметических средств Clinique.

Оценка альтернатив: «Какой продукт лучше всего подходит для меня?»

При ответе на этот вопрос рассматриваются не только продукты определенной категории, но и их заменители. Поняв, что автомобиль для него дорог, студент может, в конце концов, купить мотоцикл, мопед или велосипед. В зависимости от значимости продукта потребитель может обращаться за консультацией и дополнительной информацией.

Покупке автомобиля часто предшествует визит в местный дилерский центр или к соседу-знатоку. Размещение определенной информации там, где ваши покупатели, скорее всего, ее увидят, — важнейший ключ к маркетинговому успеху.



На этой стадии процесса покупки менеджеру по маркетингу неплохо бы выявить лиц, влияющих на потенциального потребителя.

Например, если любитель гольфа собирается купить снаряжение для игры, то за советом он обратится к профессионалу в своем клубе. Если вам удастся продать свой продукт профессионалу, купят и все остальные.

На этапе оценки альтернатив важнейшее значение имеет также распространение продукта. Если продукт малодоступен, то по соображениям удобства или в связи с экстренной надобностью потребитель может выбрать сопоставимый товар-заменитель. Развитая сеть сбыта продукции компаний Coca-Cola и Pepsi отодвигает любого нового конкурента на обочину рынка безалкогольных напитков. Даже если вы очень любите крем-соду Dr. Brown's, на пляже, захотев пить, вы, вероятно, согласитесь на колу или пепси, благо они под рукой.

Решение купить. Это серьезный шаг. Даже если положительное решение уже принято, в некоторых случаях первая покупка бывает только пробной. Окончательное принятие «новых и усовершенствованных» бумажных полотенец Bounty как «своей» торговой марки происходит только после успешной проверки их в сложных ситуациях. Но многие важные покупки, например морские круизы или бытовая техника, не предполагают такого рода проб.

В таких случаях принятие решения отнимает больше времени и протекает труднее, поскольку сопряжено с высоким риском. Очень важно, чтобы маркетолог понимал риски покупателей. Используя различные маркетинговые средства — рекламу, грамотных торговых агентов, послепродажные гарантии и печатные материалы, — можно снизить сопряженный с покупкой риск, предложив покупателю информацию по ожидаемому уровню рабочих характеристик продукта и позволив сравнить ваш продукт с альтернативами конкурентов.

Оценка покупки (поведение после совершения покупки): «Не совершил ли я ошибку?» Такое сомнение может быть вызвано объективными причинами и возникнуть после проверки эффективности продукта, а могут быть и чисто психологические причины, если покупку не одобряют друзья и знакомые.

За покупкой часто следует период смятения, сомнений после покупки и терзаний покупателя.

Учитывая это, автомобильная реклама, например, обращается не только к потенциальным покупателям, но и к недавним клиентам и старается убедить последних, что они не промахнулись, купив минивэн Dodge Caravan, а не Honda Odyssey.

При анализе процесса покупки появляются первые проблески маркетингового плана: предварительные идеи мероприятий или рекламной кампании (см. процесс разработки стратегии).



Изучение потребителей может помочь в понимании процесса совершения покупки. Изучение потребителей — важнейший инструмент для превращения теории процесса совершения покупки в практику. Такое изучение может показать директору по маркетингу, на каком направлении он преуспел, а на каком необходимо переориентировать усилия. Любое исследование ценно в той мере, в какой его результаты переводятся в реальные маркетинговые мероприятия.

Прежде чем начать анализ, вы обязаны спросить себя:

На какой конкретный вопрос мне нужно получить ответ?

Каким образом я намерен использовать информацию, когда я ее получу?

Если вы как следует не продумали эти два простых вопроса, то, скорее всего, напрасно потратите свои деньги и время. Могу вас уверить, что очень многие компании по маркетинговым исследованиям будут рады помочь вам в таком транжирстве.

Каков уровень вовлечения покупателей?

Как показывает обсуждение покупательского поведения, поведение это в значительной мере определяется продуктом, а точнее — его важностью для покупателя и пользователя. Если потребитель считает приобретение продукта «рискованным», значит, перед нами продукт с высоким уровнем вовлечения. **В принятии решения о покупке продукта, сопряженного с высоким уровнем вовлечения покупателя, задействовано несколько факторов:**

- Высокая цена
- Потребность в получении ожидаемого положительного эффекта (например, надежность, как в случае кардиостимулятора)
- Потребность в психологическом вознаграждении, связанном с продуктом (повышение статуса, завоевание любви)

Одежда, автомобили и профессиональные услуги — примеры продуктов, приобретение которых совершается с высоким уровнем вовлечения. Такие товары обычно имеют высокую цену, и иногда сравнение продуктов внутри категории затруднительно. Установить различия между альтернативными вариантами непросто, особенно если покупатель не является экспертом. Поэтому поиск информации приобретает экстенсивный характер.



Например, подавая иск о возмещении ущерба, вы знаете, что, как правило, второго шанса обратиться в суд не будет. Поэтому выбор адвоката становится событием с высоким уровнем вовлечения. В отношении продуктов с низким уровнем вовлечения принять решение проще. Если, например, шоколадный батончик окажется невкусным, вы запросто можете выбросить его и купить другой.

Приведенная ниже таблица (1.1) представляет варианты поведения в зависимости от уровня вовлечения и характеристики продукта. Понимая вероятные варианты поведения покупателя, вы, как маркетолог, используйте это при продаже своего продукта.

Таблица 1.1

ТАБЛИЦА ВАРИАНТОВ ПОВЕДЕНИЯ ПОКУПАТЕЛЯ

	Высокая вовлеченность	Низкая вовлеченность
Значительные различия между продуктами	<ul style="list-style-type: none"> ■ Сложный процесс покупки ■ Лояльность к бренду 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Эксперимент ■ Произвольное поведение ■ Поиск разнообразия
Незначительные различия между продуктами	<ul style="list-style-type: none"> ■ Уменьшение беспокойства и разочарования после покупки ■ Безосновательная вера в достоинства продукта 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Покупка самого дешевого продукта ■ Произвольное поведение ■ Безосновательная лояльность ■ Инертность

Данная теоретическая модель ощутимо влияет на реальный мир. Например, такой продукт высокого вовлечения, как мотоцикл Harley-Davidson, должен находиться в верхнем левом углу таблицы. Модель подсказывает, что маркетинговые мероприятия Harley следует сосредоточить на демонстрации технического превосходства, не забывая эмоциональную составляющую («Покупайте классические американские товары!») для активизации лояльности.

Магия маркетолога работает, когда он превращает продукт низкого вовлечения в продукт высокого вовлечения. Спортивная обувь служит наиболее ярким примером. Некогда бывшая просто функциональной вещью для спортивного зала, спортивная обувь превратилась в статусный символ молодежи, из-за которого в некоторых городских кварталах даже совершаются убийства. Такое превращение может выделить товар широкого потребления из недифференцированной массы. Есть четыре основных способа осуществить это чудо.

Увязка продукта с проблемой, имеющей высокий уровень вовлечения. Решение увязать рекламу низкохолестеринового растительного масла со страхом жены перед возможным сердечным приступом у мужа можно считать классическим примером рекламной уловки.

Использование рекламы, повышающей уровень вовлечения. Если реклама делает акцент на определенной ценности, повышается и значимость рекламируемого продукта.

Не пытайтесь выделить материальные характеристики продукта и тем самым дифференцировать его от предлагаемых конкурентами, подобная реклама увязывает продукт с такими желанными качествами, как социальный статус и любовь. Например, компания Pepsi старается увязать со своими продуктами идею молодости и современного стиля, приглашая сниматься в постановочных роликах популярных певцов.



Подчеркивание преимуществ продукта. Продукты и услуги обеспечивают клиенту те или иные преимущества. Если посредством маркетингового мероприятия какое-либо преимущество превращается в наиважнейшее, то уровень вовлеченности покупателя, скорее всего, возрастет. Пивные войны 1980-х гг. превратили количество калорий в основной аспект конкурентной борьбы.

Ранее игнорировавшаяся характеристика — количество калорий — заставила любителей пива, заботящихся о своем здоровье, более осознанно подходить к выбору, и в результате пиво Miller Lite растолкало локтями всех. В 2000-х гг. таким преимуществом считалось снижение процента углеводов. В 2012 г. все воздерживаются от глютена, хотя аллергия на него имеется далеко не у всех.

Добавление важной характеристики продукту. Маркетолог может также поработать с какими-то элементами продукта и таким образом укрепить его имидж. Когда компании, производящие бытовую химию, стали использовать на бутылках с моющими средствами специальные крышки, затрудняющие доступ детей к ядовитому содержимому, уровень вовлечения родителей в процесс покупки моющих средств заметно повысился.

Первые бутылки с защитными крышками выделялись на магазинных полках. Но когда все производители скопировали это приспособление, их продукты перестали отличаться друг от друга и вовлеченность покупателей в процесс совершения покупки вновь снизилась.

Продукты с действительно низким вовлечением — обычно те, от которых требуется минимальный уровень приемлемых характеристик. К примеру, чертежная кнопка выполняет не очень сложную функцию. Независимо от ее изготовителя трудно сделать совсем уж неправильный выбор. Если стоимость проверки продукта невелика, как, например, упаковки жевательной резинки, трудно повысить уровень вовлечения покупателя.

С вовлеченностью покупателя связан уровень планирования покупки. Покупка планируется или совершается импульсивно? При высоком уровне вовлеченности покупки обычно планируются, а импульсивно приобретаются продукты низкого вовлечения. Если покупка планируется, то покупатель, как правило, предварительно ищет информацию.

Если не планируется, то очень важна доступность продукта в момент, когда в нем возникает потребность. Еда, приобретаемая для быстрого перекуса, — пример импульсивной покупки. Чувство голода в середине дня гонит покупателя к ближайшему месту, где торгуют хот-догами и т. п.

Намереваюсь ли я сегментировать рынок? Зачем? Каким образом?

Я уклонился от этой проблемы в разделе, посвященном поведению покупателей, однако вопрос, кто является вашим покупателем, чрезвычайно важен для решения любой маркетинговой задачи. Если вы считаете, что у вас есть нечто для всех и каждого, уместно использовать стратегию маркетинга, ориентированного на массовый рынок. Если ваш продукт востребован массами, дайте его им. Если дело обстоит не так, вы должны выбрать сегмент или сегменты рынка, где находятся ваши потенциальные покупатели.

Сегмент — это однородная группа потребителей со схожими потребностями и желаниями. К примеру, Coca-Cola применяет стратегию массового маркетинга — дать «настоящий продукт» каждому, кто хочет пить. Snapple от «Доктора Пеппера» предназначен более узкому сегменту рынка. Цена у него выше, бутылка имеет нестандартную форму. Snapple апеллирует к особому сегменту рынка безалкогольных напитков.



Сегментация рынка выполняет следующие функции:

- выделение сегментов, достаточно крупных для обеспечения рентабельности;
- выделение сегментов, на которые можно эффективно воздействовать маркетинговыми мероприятиями;
- разработка маркетинговых программ.



Имея в виду определенный сегмент, вы можете эффективно нацеливать и реализовать маркетинговые мероприятия во имя максимальной прибыли и объема продаж. Не определив целевой сегмент, вы рискуете впустую потратить деньги на маркетинг, обращаясь к потребителям, не заинтересованным в вашем продукте. **При сегментации потребительских рынков используются четыре основных подхода:**

- по географическому признаку;
- по демографическому признаку;
- по психографическому признаку;
- по поведенческому признаку.

Сегментация по географическому признаку предполагает структурирование рынка по странам, штатам, регионам, округам и городам. В федеральном списке приведены 310 стандартных статистических округов, где в основном концентрируется население США. Arbitron, крупная фирма по исследованиям в области СМИ, составила аналогичный список 210 крупнейших рынков телепродукции в стране, именуемых зонами доминирующего влияния. Ее конкурент, компания A. C. Nielsen, назвала подобные сегменты зонами рыночного воздействия.

Сегментация по демографическому признаку предполагает структурирование населения с целью выделения однородных групп на основе следующих переменных:

- возраст — потребности и желания разных поколений;
- пол — характерное для представителей разных полов приобретение и использование продуктов;
- доход — возможность покупать;
- семейное положение — семейные потребности;
- жизненный цикл семьи — молодая семья, опустевшее гнездо и т. п.;
- образование / род занятий — указание на искушенность потребителя;
- этническая, религиозная и расовая принадлежность — особые вкусы и предпочтения.



Сегментация по психографическому признаку предполагает структурирование рынка по психологическим профилям потребителей:

- стиль жизни — род деятельности, интересы и мнения;
- личность — консервативная, рисковая, устремленная к высокому социальному статусу, амбициозная, авторитарная, стадного типа. (У каждого человека свои «пунктики», на которые реклама пытается воздействовать.)

Сегментация по психографическому признаку требует больших усилий. Личностные переменные идентифицировать и квантифицировать труднее, чем демографические, но и польза от такого анализа велика.

Сегментация по поведенческому признаку предполагает структурирование рынка по следующим результатам наблюдения за поведением покупателей:

- использование — интенсивность и характер использования, ожидаемые преимущества продукта;
- ситуация покупки — подарок, отпуск, смена сезона и т.п.;
- лояльность к торговой марке — лояльность к одному продукту указывает на уровень готовности к принятию других продуктов;
- реакция на цену и рекламу — некоторые группы реагируют на маркетинговые мероприятия острее, чем другие (например, домашние хозяйки используют больше купонов, предоставляющих скидки, чем незамужние работающие женщины).



Маркетологу необходимо не только выбрать «правильную» группу факторов, но и решить, сколько переменных имеет смысл анализировать. Правильное количество «работающих» переменных позволяет определить наиболее доступный и восприимчивый и не слишком специфический целевой сегмент. Например, можно описать целевой сегмент для рынка автомобилей Corvette как мужчин в возрасте 25-65 лет с годовым доходом свыше \$50 000.

Однако возможность нацеливания эффективной рекламы только на шатенов ограничена, а полезность такой рекламы сомнительна. Разве темный цвет волос является переменной, необходимой для сегментации? Не существует журналов, ориентированных только на шатенов. Блондины и рыжие также вполне могут попадать в рыночный сегмент Corvette. Для оценки возможных маркетинговых сегментов вам следует исходить из следующих критериев:



Измеряемость. Можете ли вы идентифицировать сегмент? Можете ли вы измерить его?

Доступность. Можете ли вы апеллировать к сегменту посредством рекламы, через торговых агентов или дистрибьюторов, увязать рекламу с перевозками или хранением?

Значительность. Достаточно ли велик сегмент, чтобы над ним стоило работать?

Сегмент находится в состоянии сжатия, созревания или роста?

Прибыльность. Достаточно ли велика потенциальная прибыль, чтобы считать сегмент целевым?

Конкурентная ситуация. Заинтересованы ли в данном сегменте ваши конкуренты? Изучают ли конкуренты данный сегмент в настоящее время, или он их вообще не волнует?

Эффективность. Обладает ли ваша компания возможностями для адекватного обслуживания данного сегмента?

Защищенность. Сможете ли вы защититься от атак конкурентов?

Исходя из изложенных выше теоретических основ, предлагаю вашему вниманию образец демографического профиля покупателей кофе для гурманов, который маркетологи реально используют в своей работе:

- возраст от 25 до 54 лет; высшее образование;
- работают по профессии или в бизнесе; без маленьких детей;
- семейный годовой доход свыше \$50 000.

Данный рыночный сегмент поддается измерению, доступен, объем и прибылен. Немудрено, что для многих компаний по производству кофе он является целевым.

Даже на рынках, которые на первый взгляд представляются безнадежными, может обнаружиться «пропущенный» сегмент. В 1970-х гг. компания Xerox контролировала 88% рынка копировальной техники. Почти весь объем продаж приходился на крупные и средние аппараты. Но к 1985 г. Xerox потеряла свыше половины своей доли рынка. Что произошло? Компания игнорировала рынок небольших копировальных машин.

Тысячи мелких компаний с незначительными потребностями каждый раз, когда им требовалось что-то скопировать, вынуждены были обращаться в местный копировальный центр. Компании Canon, Sharp и Ricoh захватили этот рынок, начав продажу менее мощных и более дешевых копировальных аппаратов. Утвердившись в сегменте малой копировальной техники, японские конкуренты приступили к вытеснению компании Xerox с ее позиций также и в сегменте крупных копировальных машин.

Анализ потребителей — это серьезное «вложение средств» перед тем, как сформировать детальную стратегию маркетинга. Начинайте с этого анализа, чтобы не заглушить свои креативные способности количественным анализом, которым вы займетесь позднее. Первым делом вы «интуитивно» выбираете целевой сегмент. Пройдя другие этапы процесса, этот сегмент можно будет скорректировать в соответствии с выявившейся стратегией маркетинга.



1.1.2. МАРКЕТИНГОВЫЙ АНАЛИЗ

Потребитель ► Маркетинговый анализ ► Конкуренция ► Система сбыта ►
► Комплекс маркетинга ► Экономические факторы ► Пересмотр планов

Если сегментационный анализ сосредоточен на потребителях как на индивидах, то анализ рынка предполагает более широкий взгляд на потенциальных потребителей с учетом емкости и тенденций рынка. Анализ рынка подразумевает также изучение конкуренции и нормативных ограничений. Тщательно исследуя рынок, менеджер по маркетингу сможет определить, заслуживает ли выбранный сегмент целенаправленных маркетинговых мероприятий. **Для оценки рынка MBA задает три важных вопроса:**

- Каков релевантный рынок?
- На какой стадии жизненного цикла находится продукт?
- Каковы в отрасли основные факторы конкурентоспособности?



Каков релевантный рынок?

Проще всего совершить ошибку, уверовав, что ваш релевантный рынок охватывает совокупные продажи в вашей категории товаров. В каникулы между первым и вторым годами обучения по программе MBA я работал в международной торговой компании. Я изучал возможность продажи мексиканского молотого кофе для гурманов в американских продуктовых магазинах.

Было бы грубой ошибкой предположить, что все продажи кофе относятся к моему релевантному целевому сегменту. В 1990 г. в США было продано кофе примерно на \$11 млрд. Однако лишь 60% совокупного объема продаж пришлось на магазины, а остальные 40% — на институциональные рынки, включая рестораны и торговые автоматы. Таким образом, в моем распоряжении оставался розничный рынок емкостью \$6,6 млрд.

Однако в границах этого крупного рынка существовали субрынки, которые необходимо было изучить, прежде чем определить мой релевантный сегмент. Сегмент кофе для гурманов имел емкость \$750 млн, то есть 11% от розничных продаж. Из гурманских сортов лишь в 60% не содержалось ароматизирующих добавок.

Мой мексиканский кофе был чист от таких добавок, и производитель отказывался вводить их в свой продукт, поэтому мой релевантный сегмент сокращался до \$450 млн. Но и в нем только 55% продаж приходилось на супермаркеты. В итоге мне осталось всего \$248 млн. Это и был мой релевантный рынок.

После выявления сегмента рынка вы обязаны спросить себя, достаточно ли он велик и доступен, чтобы ваши маркетинговые мероприятия окупились. Если ответ будет отрицательный, значит, ваш продукт можно изготовить, но не удастся продать. Деньги приносят только продукты, годные к продаже.

Найти ответы на приведенные выше вопросы трудно, и для этого требуется изучить рынок. Если же речь идет о новом продукте, ответов может и не быть вовсе. Для получения нужной информации можно использовать пробные продажи, а затем перейти к исследованию сегментов рынка.

Следует учитывать также, в каком состоянии — роста или упадка — находятся потребительские сегменты рынка. Когда рынок растет, будущий прирост объема продаж может быть обеспечен новыми пользователями или существующими потребителями.



Если рынок в стадии упадка, то любой прирост объема продаж возможен только за счет ослабления конкурентов, а они будут бороться за свою долю рынка! Учтя демографические тенденции, увеличение населения пенсионного возраста, компания Pfizer, производитель витаминов Centrum, немного изменив формулу, с успехом предложила рынку новый продукт Silver.

На какой стадии жизненного цикла находится продукт?



Любой продукт находится на определенной стадии жизненного цикла. Жизненный цикл продукта обозначает не время пребывания на рынке, а рост объемов продаж, когда новые сегменты потребителей узнают об этом продукте и начинают активно его покупать. Услуги сотовой связи появились в начале 1970-х гг., и сперва ими пользовалось менее 10 000 человек. Но к 1990-м гг., когда цены упали и многие получили возможность установить сотовые телефоны в своих автомобилях, возник многосегментный рынок, насчитывающий более чем 6 млн клиентов.

Концепция жизненного цикла продукта важна, так как процесс распространения, то есть принятия населением продукта, оказывает серьезное влияние на реализацию продукта. Каждый продукт имеет собственный жизненный цикл. Понимание жизненного цикла продукта поможет вам, в отличие от конкурентов, решать вопросы маркетинга, как решает их MBA.

Рассмотрим четыре основные стадии жизненного цикла продукта и соответствующие маркетинговые действия:

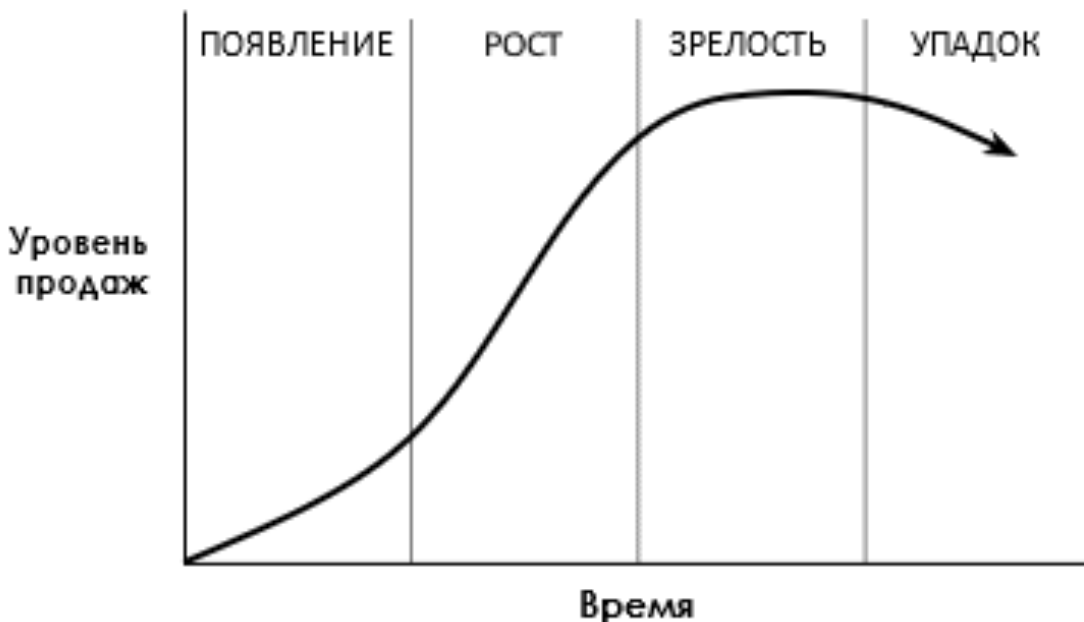


Рис. 1.3. Жизненный цикл продукта

Стадия 1: ПОЯВЛЕНИЕ НА РЫНКЕ

«Что это такое?» На этой стадии необходимы осознание потребности и ознакомление с продуктом. Очень полезны демонстрационные испытания продукта. На рекламу иногда тратят значительные средства, чтобы распространить слух о новом товаре как можно шире.

Для начала некоторые поставщики выбирают метод эксклюзивного сбыта по ограниченным каналам и вносят постоянные изменения в продукт по мере того, как проясняются потребности покупателей. Первых покупателей называют новаторами, за ними следует первые приверженцы. Зачастую эти потребители принимают на себя риск совершения покупки в силу особенностей личности или возможностей кошелька.

Когда компания выбрасывает на рынок новые продукты, трудной задачей для менеджеров является установление цен, так как зачастую отсутствует какая-либо база для сравнения. Уровень начальных цен и прибылей имеет огромное значение для исхода будущих сражений с конкурентами, а также дает или не дает вам возможность проводить дополнительные исследования и разработки (а это очень важно для таких продуктов, как нанороботы, модные товары, кеды, надеваемые на босую ногу, и т. д.).

Стадия 2: РОСТ

«Где я могу это достать?» Ознакомление потребителей с продуктом все еще имеет значение, но на этой стадии конкурентная борьба усиливается. Просыпается интерес у первичного большинства. Растет количество потребителей, знакомых с продуктом, и теперь они изучают новые модели, чтобы решить, какую именно купить, а не думают, стоит ли это покупать.

Когда покупатели приходят в магазин, они начинают сравнивать характеристики товаров. Чтобы сделать продукт более доступным, маркетологи часто выбирают вариант селективного сбыта, который позволяет охватить большее число магазинов. В этот «переломный момент» важно опередить конкурентов по объему продаж, чтобы благодаря эффективности производства и рекламы снизить издержки. Это помогает компании получить конкурентное преимущество на следующей стадии жизненного цикла продукта (например, телевизоров 3D, планшетов, электронных книг).

Стадия 3: ДОСТИЖЕНИЕ ЗРЕЛОСТИ

«Почему именно этот продукт?» На этой стадии продукт становится объектом массового спроса так называемого позднего большинства. Люди привыкли покупать данный продукт, различия между моделями незначительны, поэтому доминирующую роль играет лояльность в отношении торговой марки. Ценовая конкуренция на стабильном рынке зачастую обостряется, так как прибавку к доле рынка можно получить, только отняв ее у конкурентов.

Отличительные особенности продукта, имевшие большое значение на стадии развития, стандартизировались. По своим параметрам продукты все меньше отличаются друг от друга, поэтому в качестве средства дифференциации используется реклама. Менеджеры по маркетингу стараются вычленив в целевом рынке как можно больше сегментов, чтобы удовлетворить еще не удовлетворенные потребности.

На зрелом рынке конкуренты осваивают все возможные сегменты. Применяя стратегию массового сбыта продукта, производители используют все возможные каналы распределения (например, GPS-навигаторы, ноутбуки, компактные флуоресцентные лампы).

Стадия 4: УПАДОК

«Сколько можно?» По мере старения продукта конкуренты начинают предлагать аналогичные изделия. Даже самые вялые потребители считают безопасным приобретение продукта на последней стадии его жизненного цикла. (Если бы он вызывал рак, Управление по контролю за продуктами и лекарствами уже успело бы это выяснить.)

Потребители становятся глухи к рекламе, так как уже знают, что теперь все конкурирующие продукты одинаковы.

На этой стадии многие компании сосредоточивают усилия на снижении цен, если конкуренция еще имеет место, или на постепенном повышении цен, если на поле конкурентной схватки остается все меньше бойцов. Наступает время, когда залогом пребывания продукта на полках магазинов становятся отношения производителя с предприятиями торговли, так как лишенный привлекательности новизны продукт дистрибьюторы и розничные торговцы предпочтут заменить на более новые и потенциально более прибыльные.

Для некоторых продуктов за фазой зрелости не обязательно следует смерть. Иногда их удастся обновить после стадии зрелости, и тогда может начаться новая фаза роста. Коллекционирование открыток с изображениями бейсбольных игроков, которыми активно обменивались болельщики, пережило фазу обновления благодаря маркетинговым мероприятиям компании Topps Inc. в 1980-х гг. и окончательно утратило всякую привлекательность в 1990-х гг.

В некоторых случаях муки агонии приносят крупные прибыли последнему производителю устаревшего продукта. В производстве вакуумных ламп для старых телевизоров, радиоприемников и прочего оборудования когда-то доминировали компании General Electric, RCA, Westinghouse и Sylvania, но выжила Richardson Electronics.

Используя так называемую стратегию Эндгейма, остающиеся на рынке производители могут получать крупные прибыли, используя ситуацию, когда потребителям не к кому, кроме них, обратиться за запасными частями для устаревшей аппаратуры.



Каковы в отрасли основные факторы конкурентоспособности?

Основы конкуренции в каждой отрасли и на каждом рынке различны. Ими определяются способы, которые выбирает бизнес для успешного существования на рынке.

Пять основных факторов конкурентоспособности действуют практически во всех отраслях:

- качество;
- цена;
- реклама;
- исследования и развитие;
- обслуживание.

К примеру, в сфере продуктов быстрого питания основными факторами являются интенсивная реклама и продвижение товаров. В отраслях, обеспечивающих производителей сырьем, наиболее важны цена и обслуживание. Исследуя рынок кофе, я установил, что основными факторами конкуренции здесь являются цена и качество.

При разработке маркетингового плана вы можете предпринять попытку изменить факторы конкуренции в направлении, благоприятном для вашей фирмы, но недопустимо игнорировать главные факторы, от которых зависит конкурентоспособность продукта.



1.1.3. АНАЛИЗ ВАШЕЙ КОМПАНИИ В СРАВНЕНИИ С КОНКУРЕНТАМИ

Потребитель ► Рынок ► Конкуренция ► Система сбыта ► Комплекс маркетинга ► Экономические факторы ► Пересмотр планов

К этому этапу маркетолог предварительно выбрал сегмент рынка, на который следует нацелить усилия. Теперь необходимо разработать план борьбы с конкуренцией. Вам следует объективно оценить и себя, и конкурентов. В чем состоят ваши преимущества?

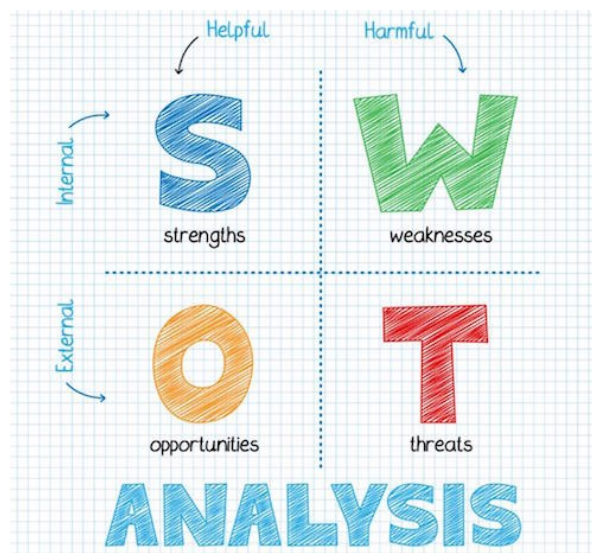
Что вы умеете делать хорошо? (На языке МВА это называется ключевой компетенцией.) Каковы ваши слабости? Каким образом ваша компания реализует свои сильные качества или использует слабости конкурентов? Нижеследующие вопросы помогут вам прояснить ситуацию.

В чем SWOT вашей компании отличается от конкурентов?

SWOT — удобная формула, по которой магистры делового администрирования рассчитывают положение своей компании среди конкурентов.

Аббревиатура SWOT означает:
Сильные стороны (Strengths), Слабые стороны (Weaknesses), Возможности (Opportunities) и Угрозы (Threats).

Силы и слабости относятся к внутренним факторам, возможности и угрозы приходят со стороны. Жизненно важно провести SWOT-анализ не только собственной компании, но и конкурентов.



ВОТ КЛЮЧЕВЫЕ ВОПРОСЫ SWOT-АНАЛИЗА:

В чем сильна наша компания и в чем сильны конкуренты?

- система сбыта (компания Frito-Lay);
- разработка и выведение на рынок новых продуктов (Apple);
- реклама (Geico).

Какое место мы занимаем на рынке?

- емкость и относительная доля рынка;
- финансовое положение;
- показатели деятельности и исторически сложившаяся репутация.

Каковы наши ресурсы в сравнении с ресурсами конкурентов?

- кадры;
- технология, исследования;
- торговые агенты;
- наличные средства;
- торговые отношения;
- производство.

Входные барьеры имеют большое значение при оценке конкурентоспособности.

Барьеры — это условия или препятствия, которые новые конкуренты должны преодолеть, прежде чем они смогут выйти на рынок. Такими барьерами являются определенная сумма инвестиций и специальные знания. Например, в фармацевтике доминируют всего несколько компаний.



Чтобы стать участником фармацевтического рынка, компания должна иметь мощную сеть торговых агентов, исследовательские лаборатории и крупный банковский счет для оплаты всего этого. Из-за подобных барьеров почти все мелкие компании, если у них появляется перспективный лекарственный препарат для продажи, идут на поклон к крупным.

Так же и с онлайн-сервисами: eBay ушел в отрыв благодаря большому количеству продавцов, широкой клиентской базе и инфраструктуре, в то время как поисковая система Google страдает от низких входных барьеров: люди, ищущие информацию в Интернете, в любой момент могут обратиться к другому провайдеру услуг, конкуренты — Yahoo!, Bing — сумеют предложить новые технологии и т. д.

Чтобы повысить входной барьер, Google создает закрытые базы данных, к которым соперники не имеют доступа, а также старается привязать к себе пользователей, предложив им услуги Gmail. Еще один пример: MySpace была основной социальной сетью, пока в 2008 г. ее не потеснил Facebook с более открытой, удобной для пользователей платформой.

Если в отрасли входные барьеры невысоки, на поле конкурентной борьбы начинается столпотворение. Сообразительный маркетолог должен предусмотреть такую ситуацию и разработать стратегию маркетинга, которую новым конкурентам будет непросто скопировать. Более подробно этот вопрос рассматривается далее, в главе «Стратегия».

Анализируя ситуацию с кофе, я оценил предложение моей компании. Она могла мало что предложить. Компания не имела опыта работы в США. Нам не хватало каналов сбыта продукции, опыта рекламирования продукта, репутации и наличности. Мой мексиканский работодатель мог предложить только качественный расфасованный кофе. Что он мог противопоставить таким кофейным гигантам, как Folger's и Maxwell House?



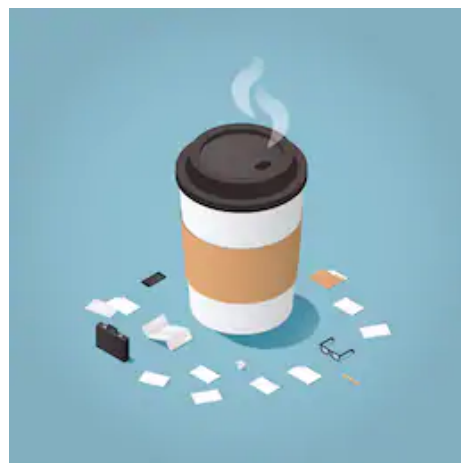
После бесконечных вопросов к самому себе, почти больной от переживаний, я возложил все надежды на поиск крупной компании по производству продуктов питания: кто-нибудь должен же согласиться сотрудничать с нами. Мы поставляли бы кофе, а партнер занимался бы его сбытом и маркетингом. Мы бы «пошли прицепом» примерно так же, как поступают мелкие фармацевтические фирмы, понимающие, что даже небольшая прибыль лучше, чем ничего.

Какими долями рынка располагают участники?

Многочисленные информационные службы работают с потребительскими товарами, среди них — NDP Group и InfoScan. С помощью сканеров на кассах и систем отслеживания складских запасов собираются данные по продажам в супермаркетах. Однако информация по товарам промышленного назначения, например по производственному оборудованию, менее доступна. Хорошим источником ее служат профессиональные объединения.

Рыночный рычаг — ключевое понятие при анализе распределения сегментов рынка для данной отрасли. Чем больше доля, тем большую по сравнению со своими конкурентами прибыль получает компания. Крупная компания может производить продукт с меньшими удельными издержками, поскольку ее расходы распределяются на большее количество единиц продукции.

Относительно мелкий конкурент не в состоянии много тратить на исследования или приобретение более эффективного оборудования, поскольку небольшой объем продаж не поможет ему окупить эти траты. Если бы мне поручили продавать новый сорт растворимого кофе, мне пришлось бы придумывать, как войти на рынок, переживающий упадок, где доминировали три крупные компании с низкими издержками производства: Kraft, Nestlé и Folgers.



К счастью для исследуемого мной мексиканского кофе, в 1989 г. 18% рынка молотого кофе контролировалось мелкими компаниями. А в 1986 г. эта доля составляла только 16%. Это означало, что условия на рынке вполне благоприятствовали такому новичку, как мой производитель молотого мексиканского кофе.

Как выглядит мой продукт в сравнении с конкурентными продуктами на карте восприятия?

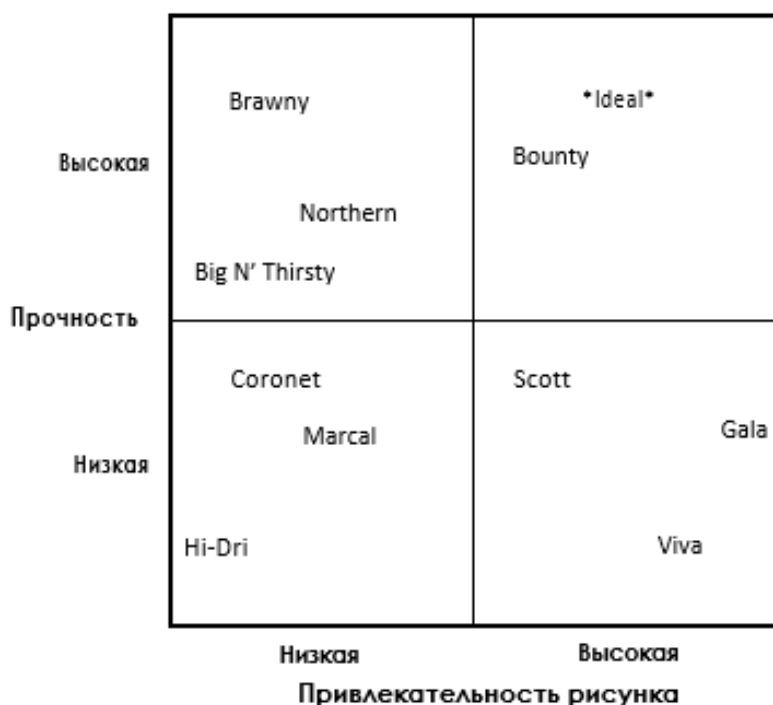
Метод построения карт восприятия — это способ графического представления вашего продукта в сопоставлении с продуктами конкурентов. Чаще всего используется сетка «цена-качество», хотя существуют и многие другие. **Построение карт** — это еще один метод из программы MBA, и его можно использовать для генерации маркетинговых идей.

При этом карты восприятия могут высветить незанятый сегмент рынка, показав, как потребитель воспринимает конкурентные продукты, независимо от их реальных характеристик. Восприятие имеет в маркетинге огромное, не меньшее, чем в политике, значение. Например, в производстве бумажных полотенец очень важны их прочность и привлекательность рисунка. Основываясь на собственном суждении, я построил гипотетическую карту восприятия таких полотенец.

Заметим, что полотенца Bounty оказались в прибыльном сегменте рынка благодаря своей прочности и приятному рисунку (табл. 1.2).

Таблица 1.2

**КАРТА ВОСПРИЯТИЯ ПОТРЕБИТЕЛЯМИ ФИРМЕННЫХ БУМАЖНЫХ ПОЛОТЕНЕЦ
(ГИПОТЕТИЧЕСКАЯ)**



Сделав визуально наглядной позицию вашего продукта относительно конкурентных, вы сможете лучше понять, как реализовать существующий продукт, какие изменения следует вносить в него или какие дополнительные продукты вводить в свой ассортимент в комплексной стратегии маркетинга.

Если ваша компания располагает серией продуктов данной категории, то у вас глубокий ассортимент. На рынке бумажных полотенец ни один производитель не занимает доминирующего положения. Не то что в отделе кормов для собак, где ассортиментная линия компании Nestlé Purina представлена на полках во всех вариациях — Dog Chow, Puppy Chow, HiPro, O.N.E., Beneful, Alpo и еще как минимум шесть фирменных продуктов.

Если ваша компания располагает сериями продуктов в разных категориях, то про вас скажут, что вы имеете широкий ассортимент. Компания KimberlyClark имеет широкий ассортимент бумажных продуктов разных категорий: бумажные полотенца Viva, бумажные носовые платки Kleenex и Scott, бумажные санитарно-гигиенические салфетки Kotex, подгузники Huggies, Depend и Pull-Ups.

Глубина и ширина ассортиментных линий могут быть грамотно использованы в стратегии блокирования, чтобы затруднить конкурентам доступ к каналам сбыта. Если продукты ваших конкурентов отсутствуют на магазинных полках, конкуренты, естественно, не продадут ничего.

В производстве корма для собак конкуренты нашли обходные пути к владельцам. Hill's Pet Nutrition, подразделение компании Colgate-Palmolive, реализовало на \$2,2 млрд кормов Science Diet и других продуктов через ветеринарные клиники.

Как мой продукт позиционируется на фоне конкурентов?



В 1950-х гг. все стремились выработать «уникальное торговое предложение», то есть подчеркнуть качества товара и его преимущества для покупателей. В 1960-х и 1970-х гг. на первое место выходит «имидж» продукта. В 1972 г. Эл Райс и Джек Траут разработали концепцию «позиционирования», которая до сих пор не утратила популярности.

Согласно этой концепции, восприятие продукта потребителем важнее материальной реальности, то бишь физических характеристик продукта. Во что потребитель верит — то для него и составляет реальность. Райс и Траут сформулировали десять правил позиционирования, благодаря которым продукт или услуга выделяется среди себе подобных:



1. Сделать свой продукт классикой в умах потребителей. Достаточно, чтобы потребитель поверил в одно преимущество вашего продукта, остальные он домыслит. FedEx = «доставка за сутки». На звание «классической» в каждой отрасли может претендовать лишь одна компания, и, когда стереотип установится, отменить его или присвоить будет нелегко.

2. Позиционирование начинается с выбора имени. Название должно быть выразительным, подчеркивать основное преимущество продукта. Draino пробивает засорившиеся трубы (drains).

3. Уникальный новый продукт нарекайте свежим именем. Так, Apple предпочла назвать свой плеер не Apple Mini Mac, а iPod.

4. Самый простой способ сделать свой продукт классическим — выйти с ним на рынок первыми. Когда потребителя устраивает продукт, он хранит ему верность. Kleenex утрит влажные носики.

5. Не отступайте от своего слогана, подтверждайте первоначальную концепцию во всех маркетинговых мероприятиях. «Coke Classic — это вещь!»

6. Лучшая реакция на появление конкурента — создать новый бренд, а не размывать старый. Когда сделалась популярной бутилированная питьевая вода, Coca-Cola предложила рынку не Coke Water, а Dasani.

7. Когда выходишь на рынок не первым, имеет смысл предлагать новую категорию продукта. С привычным брендом не поспоришь, а новую категорию продукта потребители заметят. Так, Чарльз Шваб придумал категорию дисконтного брокера.

8. Другой вариант для позднего конкурента — найти свою нишу, незанятую позицию в сознании потребителей. Так, Starbucks предлагает премиум-кафе быстрого обслуживания.

9. Третий вариант — подорвать позиции конкурента, бросив тень на его концепцию, продукт или «лицо» компании. Так, компания Tylenol заявила: «Если желудок не в порядке, прежде чем глотать аспирин, проконсультируйтесь с врачом».

10. Выбрав позицию, неизменно ее придерживайтесь.



1.1.4. ОБЗОР КАНАЛОВ СБЫТА

Потребитель ► Рынок ► Конкуренция ► Анализ сбыта ► Комплекс маркетинга ► Экономические факторы ► Пересмотр планов

Маркетологи называют каналами сбыта пути, выводящие на потребителя. Зачастую имеется множество таких путей, как показано в примере с реализацией собачьего корма. Анализ каналов сбыта имеет огромное значение, так как выбор канала влияет на цену, которую вы сможете назначить, а следовательно, и на чистую прибыль, которую сможете получить. Чтобы сформировать базу для принятия решения по каналам сбыта, вам следует задать себе три вопроса:

- Каким образом мой продукт может выйти на потребителя?
- Какую прибыль получают участники каждого этапа сбыта?
- Кто контролирует каждый из этапов сбыта?



Каким образом мой продукт может выйти на потребителя?

Многочисленные каталоги для заказов по почте устанавливают прямую связь между продавцом и конечным потребителем. Производитель одежды, предлагаемой в каталоге, держит руку на пульсе продаж, возвратов, ценовой политики и вкусов потребителей. А вот бренд-менеджеры компаний, производящих продукты питания, не так близки к покупателю.

Сухие завтраки, к примеру, прежде чем попасть к потребителю, должны пройти через оптовых и розничных торговцев. Этих посредников называют промежуточными звеньями каналов сбыта. Как стратег, менеджер по маркетингу обязан обозначить в своем плане все пути, ведущие к потребителю.

Чаще всего в качестве посредников на пути к потребителю выступают:

- оптовики;
- дистрибьюторы;
- торговые представители;
- торговые агенты;
- розничные торговцы.

Какую прибыль получают участники каждого этапа сбыта?



Как уже говорилось, очень полезно представлять все пути, приводящие к потребителю, то есть все способы реализации вашего продукта. Выделите время, чтобы изобразить их на бумаге. Эскиз с изображением каналов распределения позволит правильнее установить розничную цену, чтобы обеспечить получение прибыли.

Каждый, кто способствует продвижению товара, отрезает себе долю от «пирога», которая называется маржей. Говорят, что участники канала сбыта «взимают маржу» с производителя. Именно «взимают» — никакой благотворительностью со стороны производителя здесь и не пахнет. Почти во всех отраслях участники каналов сбыта рассчитывают величину своей доли как наценку на отпускную цену.

Канадские и некоторые американские фирмы по производству лекарственных препаратов устанавливают наценку на себестоимость продукта, но это исключение из правил. Отпускная цена является не конечной розничной ценой, а ценой, по которой один посредник продает товары следующему посреднику в цепочке. Розничной же ценой называют цену, которую платит конечный потребитель.

Я использую пример из знакомой мне области — продажи кофе, чтобы продемонстрировать экономические законы каналов сбыта при установлении розничной цены. На каждом этапе этой цепочки посредник покупает кофе у посредника предыдущего уровня, начисляя маржу на отпускную цену, по которой он продает кофе следующему посреднику. Маржа не связана со стоимостью товара.

Именно так \$1 себестоимости кофейных зерен в моем примере, дойдя до потребителя, превратится в \$6 розничной цены продукта. На каждом уровне канала сбыта участники приносят добавленную стоимость и требуют платы за обжаривание, помол и упаковку кофе; стимулирование спроса на данный бренд; выкладывание расфасованного продукта на полках магазина. В таблице 1.3 я представил свои оценки экономики каналов сбыта для гурманского сорта кофе компании Maxwell House.

На каждом уровне канала сбыта участник выполняет свои функции, получает свою маржу и продает продукт следующему участнику, который находится ближе к потребителю. Если такая компания по переработке кофе, как Kraft Foods, сочтет, что ее кофе для гурманов марки Maxwell House должен стоить в рознице \$4, а не \$6 за фунт, экономика в цепочке сбыта должна будет измениться. Давайте пройдем цепочку в обратном направлении, чтобы посмотреть, как подобное решение влияет на цены, запрашиваемые в каждом звене цепи.



Отпускная цена $\times (1 - \text{Наценка, в \%}) = \text{Продажная цена на предыдущем уровне канала сбыта.}$

Итак, идем в обратном направлении по цепочке:

Розничная цена для потребителя $\$4 \times (1 - \text{Наценка в рознице } \$0,23) =$
 $= \$3,08.$

Цена оптовика для розничного торговца $\$3,08 \times (1 - \text{Наценка для оптовика } \$0,09) = \$2,80.$

Цена компании Kraft Foods (переработчика) для оптовиков должна составлять $\$2,80.$

Таблица 1.3

**ЦЕПОЧКА СБЫТА КОФЕ MAXWELL HOUSE PRIVATE COLLECTION
С УКАЗАНИЕМ МАРЖИ И ЦЕН НА КАЖДОМ УРОВНЕ**

Участник уровня	Функция уровня	Отпускная цена для следующего уровня за фунт	Маржа (наценка на отпускную цену)
Сеньор Хуан Вальдес	Плантатор	\$1	
	↓		
Westway Mercuria	Кофейный брокер	\$1,05	4,8% (\$0,5/\$1,05)
	↓		
Kraft Foods	Переработчик	\$4,20	75%
	↓		
Associated Grocers Inc.	Оптовик	\$4,62	9%
	↓		
Bob's Market	Розничный торговец	\$6 розничная цена	23%
	↓		
Мистер Мокка	Потребитель		

При розничной цене \$4 за фунт бренд-менеджер компании Kraft Foods задается вопросом, будет ли достаточной маржа в размере \$1,75 за фунт (2,80–1,05) для покрытия расходов и получения адекватной прибыли. Если ответ отрицательный, бренд-менеджер обязан заново проанализировать расчеты маркетингового плана для всей цепочки.



Маркетинговая стратегия реализуется в замкнутом цикле, поэтому изменение расчетов эффективности канала сбыта может повлечь изменение цены, производственного процесса или себестоимости производства. Такие изменения могут повлиять и на остальные элементы маркетингового плана.

В зависимости от большего или меньшего влияния в цепочке сбыта участники могут диктовать решения по установлению цен, исходя из экономики выбранного канала. В случае Kraft Foods бренд-менеджер мог бы остановить свой выбор на более низкой розничной цене — \$4 за фунт для продуктового магазина. Однако он предпочел цену \$6, чтобы компания получила желаемую прибыль.

Компания Kraft Foods решила использовать альтернативный канал сбыта, помимо продовольственных магазинов. Она «обошла» это промежуточное звено и стала продавать кофе Gevalia и Garraway непосредственно самим гурманам по почте, запросив свыше \$8 за фунт. Почти для всех продуктов найдутся альтернативные пути выхода на потребителя. У каждого канала своя математика вычисления маржи. Поняв эту математику, вы легко выберете канал сбыта.

Кто контролирует каждый из этапов сбыта?

Вопрос о реальной власти в канале сбыта очень важен при выборе вариантов реализации. Если ваш продукт уникален и пользуется спросом, вы, как производитель, обладаете реальной властью определять отношения внутри канала. Если это не так, то диктовать условия, чтобы иметь максимально возможную маржу, смогут посредники.

В торговле продуктами питания реальная власть в каналах сбыта перешла от производителей к сетям супермаркетов. В 1980-х гг., после консолидации и преобразования относительно мелких сетей в сверхкрупные, руководители последних осознали, что обладают бесценным недвижимым имуществом — «магазинными полками».

Каждая ассортиментная позиция занимает определенное место на полке. Каждый продукт необходимо отслеживать, размещать на полках и периодически инвентаризировать. (Когда компания Mazola поставляет растительное масло в упаковках трех размеров, это три ассортиментные позиции.)

При наличии строго определенного количества мест для размещения товаров в магазине и на складе полки, как недвижимое имущество, становятся ценным ресурсом, и розничные торговцы хотят, чтобы им оплачивали каждую ассортиментную позицию. Маркетологи, уподобляясь архитекторам, даже вычерчивают план-схему выкладки товара — планограмму — и борются за лучшее размещение своих товаров.



Компании по производству расфасованных товаров, и крупные, и мелкие, зачастую вынуждены платить супермаркетам за резервирование мест на магазинных полках под их новые и давние продукты. А еще в 1970-х гг. большие компании по производству расфасованных товаров могли навязать свою продукцию магазинам. Когда существовало множество мелких сетей по продаже продуктов питания, компании Procter & Gamble и Kraft Foods имели возможность сталкивать одну сеть с другой, угрожая прекратить поставку популярных продуктов. Теперь этот прием не действует.

К сожалению, плата за резервирование магазинных полок под новый продукт достигает миллионов долларов.

Поэтому на практике такие комиссионные лишают относительно мелкие компании возможности продавать свои продукты через супермаркеты. Знакомый мне изготовитель превосходной пиццы на Среднем Западе не сумел разрешить эту проблему, так как не мог осилить плату за место на магазинных полках. **Комиссионные магазинов** — «модная тема» в розничной торговле. В разговоре с МВА не стесняйтесь упоминать о ней так часто, как вам хочется.

Роль Интернета в цепочке сбыта

Интернет может стать удобным каналом сбыта. В качестве средства общения с потребителем интернет-маркетинг располагает преимуществом

«4С» (они же в русском переводе «4К») Интернета. Во-первых, «коммерческая функция» — интернет-сайт заменяет собой магазин и при этом работает 24 часа в сутки семь дней в неделю, предоставляя потребителю возможность в любое удобное для него время проводить поиски, сравнивать продукты и покупать. «Контент» веб-сайта удачно дополняет продукт.



Он поддерживает продукт, повышает его ценность, хорошо сделанный сайт привлечет новых клиентов. Например, iTunes.com предлагает музыку для iPod; на 2010 г. было продано свыше 10 млрд песен. Ваш сайт может предложить различные формы «клиентского сервиса»: предоставить клиентам возможность проверять свой счет и контролировать процесс доставки, получать ответы на часто задаваемые вопросы.

Клиентам это приятно, а производитель экономит на обслуживании «в реале». И, наконец, «конвертация» — веб-сайт аккумулирует и переадресует ссылки на все ваши маркетинговые акции, как в Интернете, так и в других местах — на телевидении и на радио, пиар и промоакции и т. д.

1.1.5. ОПРЕДЕЛЕНИЕ КОМПЛЕКСА МАРКЕТИНГА

Потребитель ► Рынок ► Конкуренция ► Система сбыта ► Планирование комплекса маркетинга ► Экономические факторы ► Пересмотр планов

Основываясь на выводах, сформировавшихся в процессе анализа потребителей, рынка, конкурентной ситуации и каналов сбыта, менеджер по маркетингу принимает ряд серьезных решений. В кругу MBA их называют планом мероприятий. Менеджер по маркетингу определяет, какие именно маркетинговые мероприятия следует осуществить. При этом он опирается на «4P» маркетинга.

Определение комплекса маркетинга — эволюционный процесс, цель которого — разработка внутренне согласованного и обеспечивающего поддержку поставленных целей плана. Это крайне важно. Корректировка одного из факторов, как правило, означает, что разработчику маркетинговой стратегии придется изменить и другие факторы, поскольку они все взаимосвязаны.

Продукт Место продажи Продвижение Цена

1.1.5.1. РЕШЕНИЯ ПО ПРОДУКТУ

Как продукт вписывается в мою ассортиментную линию?

Каким образом выделить мой продукт на фоне других?

Каким образом жизненный цикл продукта влияет на мои планы?



Рис. 1.4. Комплекс маркетинга «4P» (четыре Пи)

Как продукт вписывается в мою ассортиментную линию?

Этим вопросом вы пытаетесь очертить зоны взаимодействия своих продуктов или понять, чем могут быть ограничены ваши действия. Если бы, например, компания Maytag добавила посудомоечные машины к линии своих стиральных машин и машин для сушки одежды, розничные торговцы «встроили» бы их в существующий ассортимент продукции компании, и такое встраивание было бы естественным для продукта и потребителей.

Произошло бы расширение ассортиментной линии. Но если бы Maytag захотела продавать еще и фены для волос, встраивание нового продукта в ассортиментную линию оказалось бы под вопросом.



Каким образом дифференцировать мой продукт?

Дифференцирование — широкое понятие, включающее любые способы, которыми маркетолог будет выделять свой продукт на фоне других. А таких способов множество:

- характеристики — возможности продукта;
- адаптация — соответствие конкретным запросам потребителя;
- стиль — функциональный, визуально убедительный;
- надежность — гарантии, практика возврата;
- упаковка — цвет, размеры, форма, защита от повреждений;
- размеры — применительно к одежде, бытовой технике, компьютерам и чемоданам;
- сервис — своевременность, вежливость, аккуратность;
- брендинг — выбор названия.

Если бы Ральф Лорен использовал свое настоящее имя Ральф Лифшиц, он лишился бы психологических выгод лейбла Ralph Lauren's Polo на одежде, парфюмерии и постельных принадлежностях, которые принесли его компании \$5 млрд по состоянию на 2011 г. Фамилия Лифшиц как-то не вполне соответствует имиджу английского аристократа.

Во многих случаях так называемый капитал бренда одного продукта может быть перенесен на новые продукты путем расширения бренда или расширения ассортиментной линии. Эта стратегия помогает выделить новый продукт на фоне остальных. Компания Kraft Foods решила сохранить фирменное название Jell-O для новых сортов пудинга и мороженого. Название Jell-O переносит на новые продукты репутацию бренда, которую Jell-O подтверждала на протяжении десятилетий.

Чтобы создать заново такой капитал бренда, понадобилась бы многолетняя и дорогостоящая рекламная кампания. По этой причине почти 90% из 24 000 новых продуктов, появившихся на рынке с 1987 г., подавались как расширение ассортимента и бренда. Но если расширением злоупотребить, происходит размывание капитала бренда, а это приводит к снижению ценности торговой марки потребителя.

От выбора конкретного способа дифференциации продукта зависит весь процесс маркетинга, так как им определяются меры продвижения продукта. Продукт можно выделить на фоне конкурентов с помощью изобретательной рекламы или стимулирования спроса, даже если ваш продукт и продукты конкурентов по физическим характеристикам идентичны.



Карты восприятия и позиционирование могут помочь в дифференциации продукта. Все упомянутые атрибуты продукта влияют на позиционирование продукта на рынке. Маркетолог всегда может попросить разработчиков придать продукту определенные физические характеристики, если это оправдано перспективами получения прибыли.

Как показала составленная мной карта восприятия бумажных полотенец, в границах определенной категории товаров у каждого потребителя могут оказаться специфические потребности, которыми определяется восприятие конкретного продукта в противовес другим.

Задача маркетолога состоит в том, чтобы позиционировать продукт уникальным образом (по желанию используя карту восприятия) и тем самым выделить ему место на рынке. Место, занятое продуктом на рынке, часто называют нишей.

Как показано на карте восприятия бумажных полотенец, бренд Georgia Pacific Brawny позиционирован на рынке как прочное износостойкое полотенце для удаления обильной грязи. Хорошо, если бренд-менеджер, правильно определив сегмент рынка, которому его продукт наилучшим образом подходит, выберет нишу, обеспечивающую максимальные объемы продаж и прибыли. Позиционирование жестко привязывается к сегменту рынка, выбранному в результате анализа потребителей и рынка.



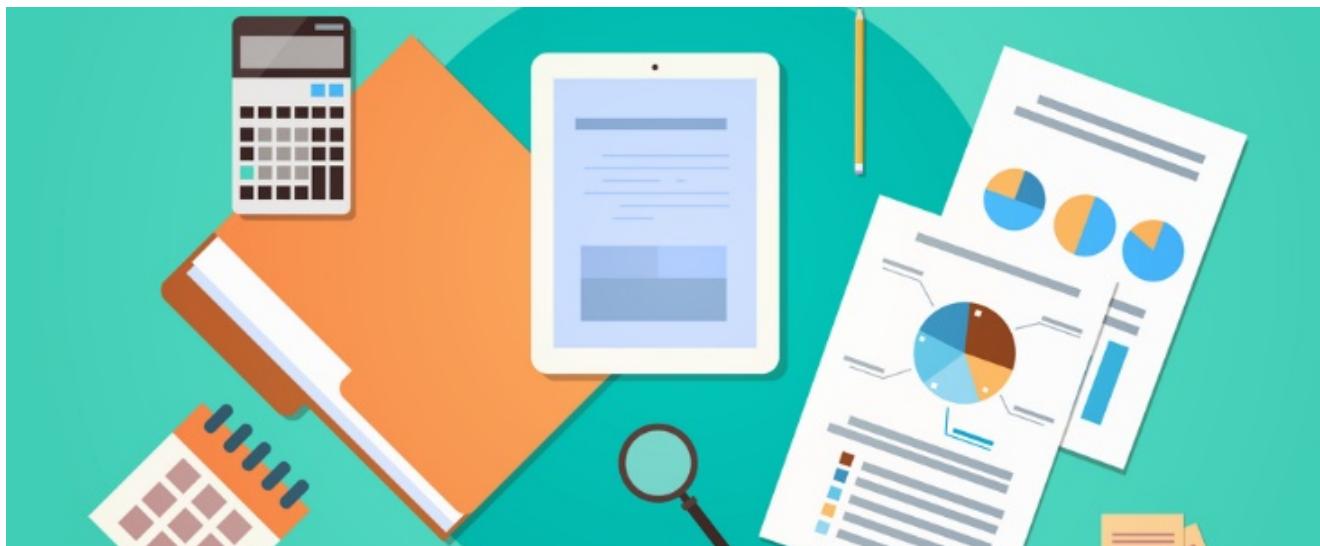
Каким образом жизненный цикл продукта влияет на мои планы?

С учетом текущей фазы жизненного цикла маркетолог ставит в конкурентных сражениях на те или иные аспекты продукта. В предшествующем рассмотрении жизненного цикла продукта отмечено, что физические характеристики продукта чрезвычайно важны для его выделения на стадии роста, но на стадии зрелости более важным становится бренд. Любой выбор характеристик продукта непременно скажется на других факторах маркетинга.

Продукт Место продажи Продвижение Цена

1.1.5.2. РЕШЕНИЯ ПО МЕСТУ ПРОДАЖИ: ГДЕ ПРОДАВАТЬ?

Предварительный анализ каналов сбыта устанавливает путь к потребителю и допустимую маржу. На данной стадии, когда решения по продукту приняты и целевой рынок определен, маркетолог должен выбрать подходящий канал сбыта, который соответствовал бы продукту и потенциальным покупателям.



Какую стратегию сбыта я должен использовать?

Какой канал сбыта предпочесть?

Какой вариант стратегии сбыта я должен выбрать?

- Эксклюзивный — продажа продукта только в одном магазине для каждого рынка.
- Селективный — продажа продукта всего в нескольких магазинах на каждом рынке.
- Массовый или интенсивный — продажа продукта в максимально возможном количестве магазинов.

Место продажи влияет на восприятие вашего продукта. Выбор варианта распространения осуществляется неоднократно: для каждого этапа жизненного цикла подбирается оптимальный способ распространения, как описано в разделе, посвященном анализу рынка.

Стратегия распространения может выделить ваш продукт из массы. К примеру, если новый дизайнер решает продавать свою одежду эксклюзивно в магазинах Neiman Marcus, это накладывает на продукт определенную печать.

Потребители склонны воспринимать такие атрибуты продукта, как стиль, качество и цена, исходя из места продажи. Тот же самый дизайнер может предпочесть селективный сбыт и продавать продукт в лучших универмагах, чтобы увеличить начальный объем продаж.

Калифорнийский маркетолог, занимающийся светозащитными экранами для автомобилей, не обременен подобными заботами и выбирает стратегию массового сбыта. Его компания хочет распространять картонные щитки как можно шире и быстрее. Такой выбор оправдан, поскольку солнцезащитные экраны, в отличие от модельной одежды, не имеют статусной составляющей и могут быть легко скопированы и изготовлены.

Каждый из упомянутых вариантов распространения налагает определенные обязательства на производителя и розничного торговца. Выбрав вариант селективного распределения, производитель «обязан» обеспечивать высокое качество, хороший сервис и, вероятно, платить взносы за поддержку и продвижение своего продукта. Когда производители участвуют в расходах на рекламу вместе с розничными торговцами, такая совместная акция именуется кооперативной рекламой.

Но во взаимоотношениях, возникающих при распространении продукта, не все обязательства берет на себя производитель, многое ожидается и от розничного продавца. Он «обязан» уделять продукту повышенное внимание, обеспечить привилегированное размещение на полках магазина, проводить промоакции, оформлять витрину, привлекать интерес к распродаже и т. д.

Неисполнение этих обязательств приводит к расторжению договора. Так, Ральф Лорен был настолько уверен в уникальности своей серии Polo, что первым из дизайнеров потребовал себе особые помещения под бутики в универмагах.

Ральф гарантировал розничным предприятиям имидж и маржу, а те в свою очередь обязались обеспечивать компании Ralph Lauren особые условия размещения и способствовать продажам.



Какой канал сбыта предпочесть?

Это зависит от ряда факторов. Обычно имеется несколько вариантов. Однако, если канал сбыта интегрирован во внутренне согласованную и обеспечивающую поддержку установленных целей стратегию, потенциально годятся многие варианты. При выборе варианта распространения следует учитывать три фактора.

Специфика продукта. Еще один требующий учета фактор — уровень внимания, необходимого для продажи. Этот фактор связан со сложностью, новизной или ценой продукта. Товар может вынудить вас, несмотря на издержки, использовать собственный штат продавцов.



В то же время такие продукты, как конфеты и безалкогольные напитки, прежде чем достичь полок магазинов, проходят серию операций купли-продажи между оптовиками и дистрибьюторами. Эти продукты просты и не нуждаются в прямом контроле производителя за их презентацией и продажей.

Необходимость контроля. Возможность стимулирования участников цепочки сбыта, с тем чтобы обеспечить эффективное и надлежащее продвижение вашего продукта, также учитывается в решении о размещении. Чем более производитель отделен от потребителя дистрибьюторами, оптовиками и другими промежуточными звеньями цепочки сбыта, тем в меньшей степени он способен проконтролировать, как продается его продукт.

Фармацевтические компании, как правило, используют собственный торговый персонал (торговых агентов), которые самым тщательным образом обучаются умению преподносить врачам информацию. Если бы компании Merck или Pfizer пришлось пользоваться услугами независимых торговых агентов, компании не имели бы абсолютного контроля над подготовкой и действиями агентов в рабочих условиях.

Желаемая маржа. Анализ каналов сбыта помогает определить перспективы получения прибыли. Какая маржа устанавливается на каждом этапе? Сможет ли ваша компания обеспечить продвижение продукта по каналам сбыта, удержав при этом цену на конкурентоспособном уровне и сохранив приемлемую маржу для себя?

Решения о выборе каналов сбыта можно принимать на основе данных о марже, устанавливаемой на разных этапах. Например, компания Bose для своих наушников и стерео премиум-класса сделала выбор в пользу селективного маркетинга в корпоративных магазинах, печатных материалов и других форм прямого маркетинга: это позволило Bose получить запланированную маржу и сохранить контроль над имиджем своего продукта.



Продукт Место продажи Продвижение Цена

1.1.5.3. РЕШЕНИЯ ПО ПРОДВИЖЕНИЮ ПРОДУКТА

Продвижение продукта к потребителю является целью всех рекламных и торговых мероприятий, предусматриваемых маркетинговым планом. При подготовке кампании по продвижению продукта чрезвычайно важно определить цели. Прежде чем начнете составлять проект бюджета и тем более прежде чем начнете тратить деньги, вы должны знать, чего в конечном счете хотите добиться.

Конечная цель продвижения продукта состоит в том, чтобы повлиять на поведение покупателя, поэтому необходимо определить, какое именно поведение будет для вас желательным. Выбор мероприятий по продвижению и конечная цель кампании зависят от особенностей продукта, стадии жизненного цикла, уровня вовлеченности потребителя и сложности продукта. Цель кампании по продвижению вашего продукта к потребителю должна соответствовать процессу совершения покупки, охарактеризованному в ходе вашего анализа потребителей.

Стратегия проталкивания (push) или привлечения (pull)? Как и сбыт, продвижение продукта тоже должно руководствоваться определенной стратегией. Стратегия привлечения предполагает совокупность мероприятий, направленных на то, чтобы привлечь покупателей в торговые точки, где продается ваш продукт. Телереклама, предлагающая зрителям «спрашивать цыплят Perdue в местном продуктовом магазине», привлекает потребителей в магазины, где продаются такие цыплята.

Другая важная задача продвижения состоит в том, чтобы побудить каналы сбыта создавать запасы конкретного продукта и активно продавать его потребителям. Подобные побудительные мероприятия именуются проталкиванием. К примеру, дистрибьюторы пива тратят много времени на то, чтобы убедить владельцев баров создавать запасы бочкового пива и стимулировать его потребление.

Почти во всех маркетинговых планах в том или ином соотношении используются элементы стратегии проталкивания и стратегии привлечения. Производители пива тратят большие средства как на рекламу марки, так и на увеличение объемов реализации пива через бары.

Таблица 1.4

Процесс совершения покупки	Задача кампании по продвижению продукта
Осведомленность	Сообщение, содержащее информацию о продукте и пробуждающее потребность
Пробуждение интереса	Сообщение, убеждающее потребителя удовлетворить свою потребность
Пробные продажи	Стимулирующие акции
Повторная покупка	Побуждение покупать, расширять использование продукта
Лояльность	Укрепление бренда, меры по стимулированию спроса

Чтобы привлечь покупателей в магазин или подтолкнуть канал распределения к созданию запасов и активизации продаж, необходимо осуществлять мероприятия по стимулированию спроса, **которые как средства воздействия можно разбить на пять основных категорий:**

- реклама;
- личная продажа;
- стимулирование;
- пиар и паблисити;

прямые продажи.

Реклама. Реклама может быть нескольких видов: радиореклама, телевизионная, наружная (рекламные щиты), журнальная и газетная, по ключевым словам в Интернете, баннерная, рассылка по электронной почте. Два важных аспекта следует учитывать обязательно — конечную цель и количественное измерение воздействия, требуемого для достижения этой цели.



Уделите внимание измерению воздействия. Воздействие на потребителя — это именно то, за что вы платите, покупая рекламные услуги. Непосвященные склонны воспринимать текст рекламного сообщения как набор слов, не вдаваясь в смысл и покупать что под руку подвернется. Но рекламные услуги надо покупать так же, как покупается маркетинговое исследование: необходимо знать, что именно и почему вы покупаете, и действовать осмотрительно.

Охват аудитории и частота появления — основные количественные критерии рекламы в СМИ. **Охват** — это процент целевой аудитории, который смотрит и слушает ваши рекламные ролики или врезки. Частота появления показывает, сколько раз аудитория просмотрела или прослушала ваши обращения к ней. Маркетологи называют число обращений к потребителю числом впечатлений аудитории.

Для разных продуктов требуется разное покупательское поведение, а значит, и сочетание охвата аудитории и частоты появления в каждом случае следует подбирать особо. Произведение величин охвата аудитории и частоты появления называется валовым оценочным коэффициентом (ВОК). Если сложить все ВОК, получится общий оценочный коэффициент (ООК). При продаже и покупке радиорекламы, телевизионной и наружной рекламы исходят из ВОК и ООК.

Демографические и сегментационные параметры аудитории также непременно учитываются в расчетах.

Программа региональной телестанции, принимаемая в юго-западной части страны, посвященная гольфу и ориентированная на активных мужчин среднего возраста — любителей гольфа, с годовым доходом свыше \$100 000, может быть с успехом использована для рекламы разнообразных продуктов.

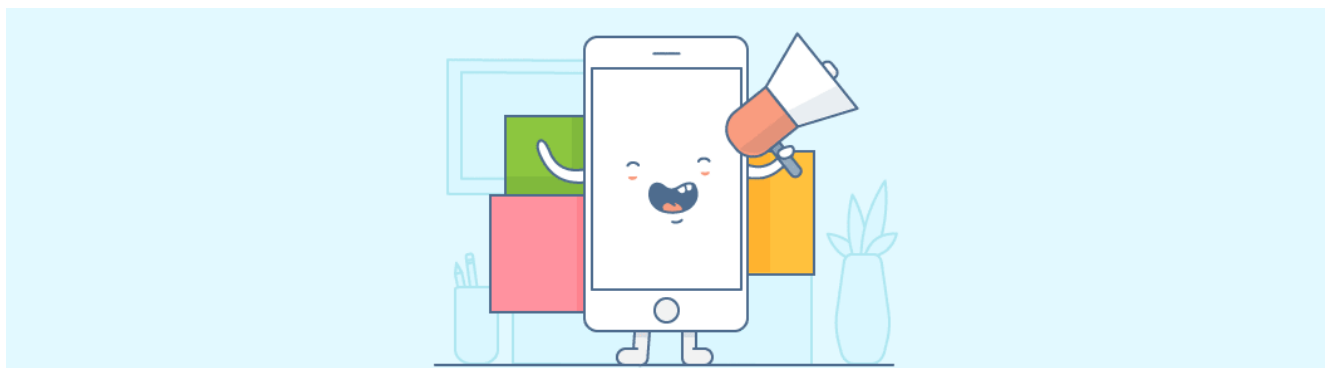
Телепрограмма, ориентированная на смешанную по демографическому признаку аудиторию, представляет меньшую ценность в расчете на одного зрителя. Даже при правильном выборе СМИ важнейшее значение для охвата вашей целевой аудитории имеет график появления рекламы.

Высокий ВОК не гарантирует высокого объема продаж. Важнейшее значение имеет само сообщение. Рекламное сообщение, его текст и структуру специалисты по рекламе называют креативом. Специалисты рекламного агентства по разработке идей — соответственно, креативщики.

При покупке журнальной и газетной рекламы исходят из размеров и сегментации читательской аудитории, определяемых характером распространения издания. Журналы дольше задерживаются на полках магазинов и киосков, зато газеты доставляют рекламу гораздо быстрее и обращаются к географически более определенным аудиториям, что лучше для стимулирования спроса. При покупке рекламных площадей в журналах и газетах исходят из стоимости тысячи показов (cost per thousand — CPM).

Критерием конкурентоспособности в СМИ является доля рекламного воздействия. Используя этот критерий, рекламодатель может определить уровень расходов всех конкурентов на рекламу по конкретной категории продуктов. Рекламодатели считают, что в условиях перегруженности средств рекламы для обеспечения воздействия на аудиторию пропорция затрат не менее важна, чем их абсолютная величина в долларах.

В условиях медийной многоголосицы напрасно было бы стимулировать с помощью телевизионной рекламы спрос на третьестепенную марку кофе, которой я занимался на летней практике. Мелкий конкурент не имел никаких шансов в борьбе с такими гигантами, как Procter & Gamble, Kraft Foods и Nestlé, которые щедро расходовали миллионы. Любую доступную для меня по цене рекламу они просто заглушили бы.



Помните, что с точки зрения выхода на потребителя каждый медийный носитель имеет свои преимущества. Некоторые носители способны обеспечить повышенную селективность. Маркетолог всегда хочет охватить намеченную целевую аудиторию с максимально возможной эффективностью, чтобы стимулировать желательное поведение покупателя.

Личная продажа. Маркетолог выбирает метод личной продажи, когда ему необходимо установить прямой контакт с покупателем. Торговый агент может персонализировать ваше рекламное сообщение применительно к ситуации и потребностям покупателя, отвечать на возражения и вопросы в процессе интерактивного взаимодействия. Этот путь к потребителю, как правило, является самым дорогим элементом в комплексе маркетинга из-за высоких комиссионных и расходов на заработную плату.



Для новых, сложных или дорогих продуктов выгоды от личной продажи часто перекрывают ее высокую стоимость. Из-за недоступности некоторых целевых рынков для иных медийных носителей личная продажа иногда становится единственным способом выхода на потребителей.

Системы очистки воды, лекарственные препараты, копировальная техника и промышленные изделия зачастую используют в комплексе маркетинга метод личной продажи. Телепродажи существенно сократились, когда появилась возможность убрать свой телефон из открытой базы данных.

Согласно современной теории, личная продажа — это процесс решения проблемы и консультирования. Профессор Дерек Ньютон из Дарденской бизнес-школы при Университете штата Виргиния представил метод личной продажи как результат четырехэтапной эволюции: «музыкальный человек», «оживший каталог», «магическая формула» и «специалист по решению проблем».

Перед Первой мировой войной считалось, что «музыкальному человеку» гарантирован безусловный успех. Личные качества торгового агента очаровывали потребителя и принуждали его к покупке. После Первой мировой войны правильным подходом к продаже стали считать метод «ожившего каталога».

Торговые агенты, специализировавшиеся на продаже пылесосов, досконально знали свои продукты и на презентациях воспроизводили тексты из каталогов. В 1930-х гг. «подача» (метод «магической формулы») считалась наилучшим подходом к продаже товаров.

Продававшие энциклопедии торговые представители контролировали ход презентации, чтобы привести потребителя «по гладкой дорожке» напрямик к «обязательной покупке» товара. Авторы многих современных книг якобы знают секрет, как осуществить продажу.

Ныне ученые пришли к выводу, что для личной продажи все еще требуются напор и знание продукта, но в то же время, чтобы добиться успеха, торговые агенты обязаны прекрасно представлять себе потребности клиентов и сам процесс совершения покупки. Торговый агент должен продавать не продукт, а выгоды от приобретения продукта, решение имеющихся у потенциального покупателя проблем.



Цель стимулирования — добиться желательного поведения от потребителя, торгового агента и других участников канала сбыта. Стимулирование продаж должно дополнять и усиливать воздействие других мероприятий по продвижению продукта, особенно рекламы. Каждая разновидность стимулирования имеет свой словарь, и вам следует ознакомиться с ним.

Если вы не маркетолог, знакомство с этим словарем не сделает из вас эксперта, но наверняка поможет принять участие в интеллигентной беседе на темы маркетинга. Существуют две разновидности стимулирования продаж: с ориентацией на потребителя и с ориентацией на каналы распределения.

К средствам стимулирования продаж, ориентированным на потребителя, относятся купоны, частичное возмещение затрат покупателя, пробные образцы, акции и конкурсы.

Купоны позволяют «вручить» скидку непосредственно потребителям. Если вы как производитель предоставляете розничным торговцам скидку в надежде, что они предоставят аналогичную скидку потребителям, то вас ждет жестокое разочарование. Маркетологи используют купоны для поощрения пробных покупок, перехода с одной марки на другую и укрепления лояльности к своему бренду. Купоны на продукты питания чаще всего помещаются в специальной купонной секции воскресной газеты в виде вкладыша.

Лидером в США по вкладкам является Valassis Inserts, печатающая почти половину из 332 млрд купонов, которые за год попадают в рекламные вкладыши. Купоны также предлагаются по дешевке на корпоративных вебсайтах. Социальная сеть Groupon ежедневно предлагает выгодные сделки на самые разнообразные товары и услуги.



Скидка продавца (возврат) предлагается обычно на дорогие товары, например на электронику, чтобы создать у покупателя впечатление, будто он платит наиболее выгодную цену. Для получения такой скидки приходится заполнить анкету, сохранить чек и прислать его по почте. Не всем охота возиться, и в результате даже скидки на \$50 и более зачастую остаются невостребованными. Маркетолог должен оценить вероятный процент обращения за скидками и включить этот расход в маркетинговый бюджет.

Частичное возмещение затрат обычно используется для сокращения цикла совершения покупки. Потребителя поощряют наращивать объем покупок, увеличивая их число или частоту. Часто этим средством пользуются производители элементов питания. Подобный метод удачно применяется для полного освоения потребительской базы перед тем, как конкуренты начинают собственную кампанию по стимулированию сбыта или выводят на рынок новый продукт.

Пробные образцы — это дорогостоящий способ внедрения на рынок нового продукта. Данный способ предполагает инвестиции в изготовление небольших фасовок нового продукта.

Метод пробных образцов используется для рекламы продуктов, чьи преимущества основаны на «чувственном восприятии» и не могут быть переданы текстовой или визуальной рекламой.

Также он эффективен для продуктов, которые воспринимаются потребителями как рискованные, и поощряет их перейти на новую марку или для продуктов, в распространении которых большую роль играет устная реклама, слухи. Образцы многих новых шампуней предлагаются бесплатно или по низкой цене, так как выгоды от их приобретения основаны на чувственном восприятии.

Потребители не хотят рисковать \$4, чтобы купить на пробу целый флакон. Продажа образцов снижает для покупателя риск, связанный с испытанием нового продукта.

Акция. По акции покупателям какого-либо продукта дополнительно предлагается подарок или другой товар по низкой цене. Самоликвидирующимися называют премиальные товары, цена на которые покрывает только их себестоимость. Компания Hershey периодически предлагала в качестве премий наручные часы и рождественские украшения. Чтобы получить такой подарок, любители шоколада в подтверждение своих прежних покупок должны присылать фантики.



А при покупке пены для ванны вам причитается недорогая тенниска, пляжное полотенце или спортивная фуфайка с «Мистером Бабблом», розовым человечком-пузырем.

Конкурсы и тотализаторы — популярные, однако наиболее ограничиваемые законом средства стимулирования сбыта: они близки к азартным играм. Сейчас клиентов часто зазывают на корпоративные сайты сыграть в игру или принять участие в конкурсе. Во избежание неприятностей необходимо выполнить тщательный анализ законодательства и правил игры.

Следует ознакомиться с законами штатов об азартных играх, иначе можно крупно погореть. Не менее внимательно следует проанализировать правила игры и шансы на выигрыш, чтобы не превысить смету рекламной кампании. В 1984 г. компания McDonald's организовала лотерею, увязанную с летними Олимпийскими играми.

Каждый раз, когда медаль доставалась спортсмену из США, выигрыш можно было обменять на бесплатное угощение или другие призы. Поскольку страны Восточного блока объявили Играм бойкот, США досталась львиная доля

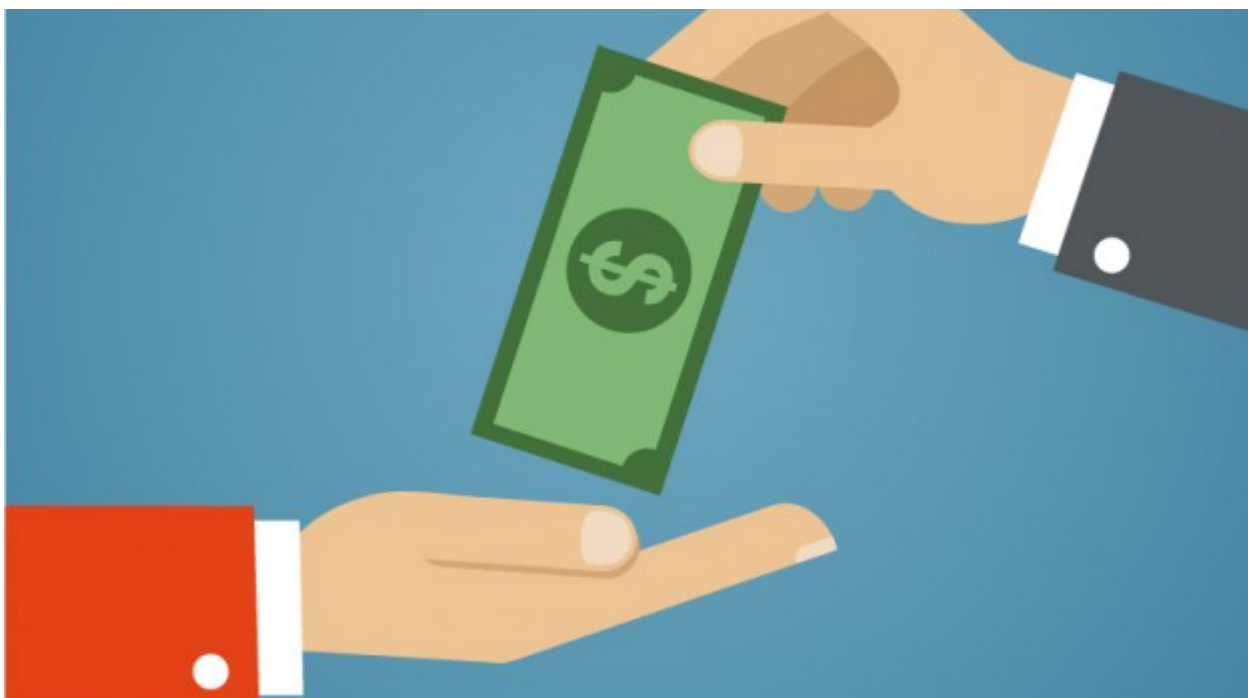
медалей и почти все участники лотереи получили призы. К средствам стимулирования сбыта, используемым торговыми предприятиями, относятся соревнования продавцов, выкладка товара, вознаграждения для дилеров, торговые выставки и демонстрационные показы в помещении магазина.

Очень разнообразны по форме выкладки товара. Здесь требуется взаимодействие продавца и производителя. На торце магазинной полки может появиться «шелфтокер» (миниатюрный рекламный щит). Другая форма — отдельно стоящие стенды с товарами и стеллажная выкладка. Стенд с товарами, размещенный в конце прохода, называют торцевым.

Чтобы получить для своих товаров такие места, привлекающие наибольшее внимание, производителю нужно расположить к себе розничного торговца. Маркетолог может сделать это, предоставив магазину возможность устанавливать повышенную наценку на товары или обеспечив повышенный оборот продуктов с невысокой маржей.

Стимулирование дилеров и работников. Платежи дилерам за маркетинговую поддержку называют премией. Премии имеют разную форму: плата за дистрибуцию, оптовая скидка, наличные выплаты, бесплатные товары или призы. Премия позволяет дилеру предлагать скидки, заниматься стимулированием сбыта или оправдывать расходы по размещению продукта.

Производитель может также стимулировать работников дилера, с тем чтобы они организовали удачную выкладку, или награждать их призами за достижение целевых уровней продаж.



Торговые выставки — это способ стимулирования сбыта нового или существующего продукта через оптовиков, дилеров, розничных торговцев и дистрибьюторов. Таким путем вы пытаетесь побудить участников канала сбыта заняться вашим продуктом.

Начинающая компания, например по производству домашней утвари, просто обязана посещать торговые выставки для установления деловых контактов с участниками распределительной сети, которые только и могут довести продукцию компании до розничных магазинов.

Если у вас нет контактов с торговлей, вы должны установить их. Демонстрация в торговом зале. Изготовители часто прибегают к помощи специалистов для продвижения товаров, которые при иных формах рекламы не вызывают интереса у потребителей или продавцов.



Торговцы вразнос небольшими кухонными приспособлениями устанавливают демонстрационные столы и придают своему товару интерес, создавая «великолепные гарниры» из художественно нарезанных овощей. Такую же роль играют девушки в белоснежных халатах, рекламирующие за прилавком с косметикой товары Clinique («для придания естественной красоты»).

Какие бы средства стимулирования сбыта вы ни включили в свой комплекс маркетинга, каждый элемент должен оправдывать расходы на него и иметь точно направленную маркетинговую миссию.

Пиар и публицити. **Пиар** — типичное средство стимулирования сбыта, используемое для выхода на широкую аудиторию. Целью пиара является не продажа продукта как таковая, а формирование благоприятной атмосферы для восприятия вашего продукта. Пиар может быть направлен на политиков, а также местные сообщества, рядом с которыми работает компания.

Пиар призван укрепить репутацию компании, исправить ошибочное впечатление или неудачно сложившуюся ситуацию, разъяснить действия компании. Спонсорская поддержка престижных или благотворительных мероприятий часто используется для гало-эффекта: складывается позитивное отношение к компании, которое переносится на ее продукты.



Компания Hallmark Cards, оказав спонсорскую поддержку телевизионной антологии «Зал славы Hallmark», стала в глазах публики защитником культуры и качества — хорошим гражданином.

Цели пиара определяются не так четко, как цели сбыта, поэтому результаты пиаровских действий труднее измерить. Успешность пиара часто проверяют по данным опросов общественного мнения и по законодательным победам.

К пиару относится также «вирусный маркетинг». Чтобы сформировать общественное мнение, маркетолог может распространить слухи о своем товаре, не прибегая к телерекламе. Благожелательное обсуждение продукта в блогах, подкастах, «лайки» на YouTube и в Facebook, твиты в Twitter, упоминания в корпоративной прессе и в университетских кампусах могут способствовать запуску нового продукта и успешным продажам. С явлением Интернета вирусный маркетинг с легкостью превращается в прямые продажи через коммерческие веб-сайты.

Паблицити, разновидность пиара, представляет собой неоплачиваемое сообщение в СМИ о компании или ее продукте. Это может быть специальный сюжет в новостной программе или даже показ продукта на экране телевизора либо в печатных изданиях.

Такая пропаганда — обоюдоострое оружие. Широкой публикой она расценивается как заслуживающая большего доверия, поскольку сообщение не оплачивается; однако компания в меньшей степени способна контролировать само сообщение. Прессконференции, пресс-релизы, факты использования продуктов компании знаменитостями и постановочные мероприятия способствуют привлечению внимания. Использование агентств по оказанию пиаровских услуг позволяет вам подключиться к их медийным контактам для выхода на широкую аудиторию и хоть как-то контролировать впечатление, складывающееся о вашей компании и продуктах.

Когда теннисная звезда Роджер Федерер или Рафаэль Надаль одевается в спортивную обувь и одежду компании Nike, в репортажах с открытого чемпионата США эта продукция мелькает на экране каждый раз, когда звезда подает или отбивает удар. Время трансляций спортивных соревнований очень ценно.

Если спортсмен появляется в вечерних новостях или в журнале Sports Illustrated, где 30 секунд стоят \$50 000, а одна страница — \$320 000, то посчитайте сами, сколько мог бы стоить показ продукции компании Nike, за который она ничего не платит.



Рис. 1.5. «Я имею кредит доверия и за разумную цену мог бы передать его этой компании»

Естественно, руководители компаний определяют эффективность таких акций, подсчитывая стоимость медийного времени или площади, полученной бесплатно. Такие информационные службы, как Burrelle Luce, собирающие выдержки из прессы, сообщают своим клиентам данные по воздействию их пиара и рекламы по всей стране.

Компания Burrelle может заодно отслеживать и показатели конкурентов. Хотя в комплексе маркетинга публицити порой не учитывают, это средство может оказывать сильнейшее воздействие на публику, если только кампанией руководит умелый и креативный дирижер.

Прямые продажи. К прямым продажам относятся Интернет, электронные рассылки, торговля по каталогам, торговые сети с доставкой покупок на дом и продолжительные телепрограммы «информативной рекламы». Прямые продажи — это большой бизнес. В 2010 г. объем продаж через Интернет превысил \$165 млрд и продолжает расти. Объем продаж по каталогам составил в 2009 г. \$110 млрд.

В тот год 8000 компаний разослали более 20 млрд каталогов. Объем продаж компании QVC Network Inc., ведущей торговой сети доставки покупок на дом, превысил за 2010 г. 8 млрд.

Суть прямых продаж по почте — это сегментирование, сегментирование и еще раз сегментирование. Специалисты в этой области выходят на рынок целеориентированным рассылочным списком, напрямую обращаясь к наиболее перспективным покупателям с убедительным предложением. Такие списки компания может составлять своими силами или покупать их у специализирующихся на этом фирм (эти фирмы перечислены в разделе по расценкам прямых рассылок Справочника по рекламным расценкам SRDS).

Чем определеннее, полнее и сфокусированнее список по демографическим параметрам, тем выше цена за тысячу имен. Результаты оцениваются по количеству заказов и суммам заказов. Поскольку телеаудитории недостает селективности, присущей рассылочным спискам, телепродажи не могут быть так же точно нацелены, как прямые продажи по почте.



Интернет-маркетинг становится самым популярным и быстро развивающимся способом напрямую обратиться к потенциальному покупателю и сразу же получить от него ответ. В 2011 г. на интернет-рекламу пошло более \$50 млрд. Маркетинг с использованием поисковых систем и с опорой на ключевые слова в Google и в Yahoo! оплачивается из расчета «за клик», то есть за каждое нажатие на ссылку или баннер. Этот метод позволяет выявить заинтересовавшихся клиентов.

Ключевые слова, привлекающие наибольший интерес, продаются с аукциона тому, кто предложит лучшую цену. Количество кликов подсчитать нетрудно, важнее понять, как оно скажется на продажах и конечной прибыли. Если клиента требуется привлечь «пожизненно», имеет смысл рассчитать долгосрочную цену такой формы маркетинга.

К числу интернет-маркетинговых технологий относятся также оптимизация поисковых систем, баннеры, всплывающая реклама, объявления в социальных сетях, текстовые сообщения и рассылки по электронной почте с целью выявить и охватить целевую аудиторию. Другим аспектом прямых продаж по почте, телепродаж и интернет-рекламы является - исполнение заказа.

Исполнение — это процесс принятия и обработки заказов, инвентаризация запасов, отправление заказов по почте и обслуживание клиентов. Мечты зрителей каналов HSN и QVC о покупке коллекционных кукол должны быть воплощены в жизнь.



Операция может быть осуществлена собственными силами или на основе субподряда передана компании по выполнению заказов, которая получает комиссию с каждого заказа при определенном минимуме объема продаж. Это помогает небольшим компаниям обойтись без собственной структуры исполнения заказов и сэкономить на начальных инвестициях. Прямые продажи становятся существенной составляющей экономики, поэтому их отнюдь не следует игнорировать как возможный канал сбыта.

Острым вопросом в связи с методом прямых продаж остается настороженность насчет «Большого брата», ведь в рассылочных списках оказывается слишком много сугубо личной информации. Эта тема, как и комиссия за резервирование магазинных полок, является одной из «горячих» в кругу MBA.

Каждый способ продвижения продукта — реклама, личная продажа, стимулирование сбыта, пиар и прямые продажи — может служить конкретной задаче в зависимости от продукта, места продажи и цены. Опытный маркетолог комбинирует эти средства в скоординированной стратегии продвижения, нацеленной на эффективную продажу продукта.

Продукт Место продажи Продвижение Цена



1.1.5.4. РЕШЕНИЯ ПО ЦЕНООБРАЗОВАНИЮ: КАКОЙ ДОЛЖНА БЫТЬ ЦЕНА?

Решения по ценообразованию, как и решения по продукту, могут оказывать сильное воздействие на комплекс маркетинга, предопределяя выбор канала сбыта или стратегию рекламной кампании. Ценообразование само по себе может выделить ваш продукт на фоне конкурентов.

И автомобили KIA, и Rolls-Royce выделяются ценой, каждый на своем краю спектра. Ценообразование определяется множеством факторов и соображений. Кроссовки Nike продаются за \$59,95, потому что психологически такая цена привлекательнее, чем \$60. Помимо психологии, в стратегии ценообразования применяются еще восемь основных методов, подсказанных данными исследований и практики.



Стоимость плюс прибыль. Этот простой метод добавляет к себестоимости продукта желаемую прибыль. Подрядчики, занимающиеся строительством автомобильных дорог, часто используют такой метод, однако его нельзя считать правильным способом установления цены. ия потребителя. Вы можете устанавливать желательную для вас цену независимо от себестоимости продукта. Убедительным примером служат запасные части: непомерные цены устанавливаются на самые обычные, но имеющие огромное значение болты и гайки.

Владелец предприятия по производству приборов во время организованного школой посещения цеха по секрету сообщил группе моих одноклассников, что основную прибыль его компания получает от склада запасных частей размером 6 × 6 метров, а не от длинных сборочных линий, на которых изготавливаются приборы.

Если установленная цена соизмерима с выгодами, обеспечиваемыми изделием, то, с точки зрения покупателя, она будет соответствовать ценности изделия. Однако помните, что даже в монопольной ситуации существуют предельные цены.

Снятие сливок. В начальный период жизненного цикла продукта компания-производитель может устанавливать высокую цену и «снимать сливки» в форме высокой маржи, предлагая потребителю новые и новаторские продукты или услуги. Прибыль может быть использована на исследования и разработки, как это делается в высокотехнологичных отраслях, или на немедленное вознаграждение производителю модного продукта.

Компания RCA использовала такую стратегию, устанавливая высокие цены на цветные телевизоры, когда они в начале 1960-х гг. впервые появились в продаже, а Sony так же поступила в 2011 г. с телевизорами 3D.

Проникновение. Метод ценообразования в начальной фазе проникновения товара на рынок. Данный метод можно использовать на стадии внедрения на рынок или на последующих стадиях жизненного цикла продукта. Стратегия проникновения основана на установлении низкой цены для получения определенной доли рынка; главной целью в этом случае является снижение себестоимости единицы продукции при значительном объеме выпуска в надежде установить контроль над рынком в качестве изготовителя с низкой себестоимостью продукции.



Соотношение цена/качество. Восприятие продукта потребителем не обязательно основывается только на физических характеристиках продукта, поэтому на цену часто влияет его «ощущаемое» качество. Одежда, парфюмерия и драгоценности — примеры товаров, цены которых сами по себе влияют на восприятие характеристик продукта. Потребители часто приписывают продукту характеристики стиля, ручной работы и т. д. только потому, что на него установлена высокая цена.

С учетом конкуренции. Выбор стратегии ценообразования зачастую определяется стремлением не отстать от конкурентов или превзойти их на ценовом поле ради получения или удержания доли конкурентного рынка. Это чаще всего происходит на сырьевых рынках и рынках услуг: стали, бензина или продажи авиабилетов.

Экономика проталкивания продукта по сети сбыта, как было показано при рассмотрении каналов сбыта, оказывает огромное влияние на цену, которую может назначить производитель с тем, чтобы продать продукт в сеть сбыта и иметь на выходе конкурентоспособную розничную цену.

Установление цены в соответствии с емкостью рынка. Если емкость рынка ограничена, следует устанавливать такую цену, которая позволит получать прибыль, достаточную для покрытия расходов на маркетинг и производство продукта. Если на продукт невозможно установить цену, обеспечивающую получение достаточной прибыли, то для снижения расходов необходимо исследовать либо другие рынки, либо возможности совершенствования производства.

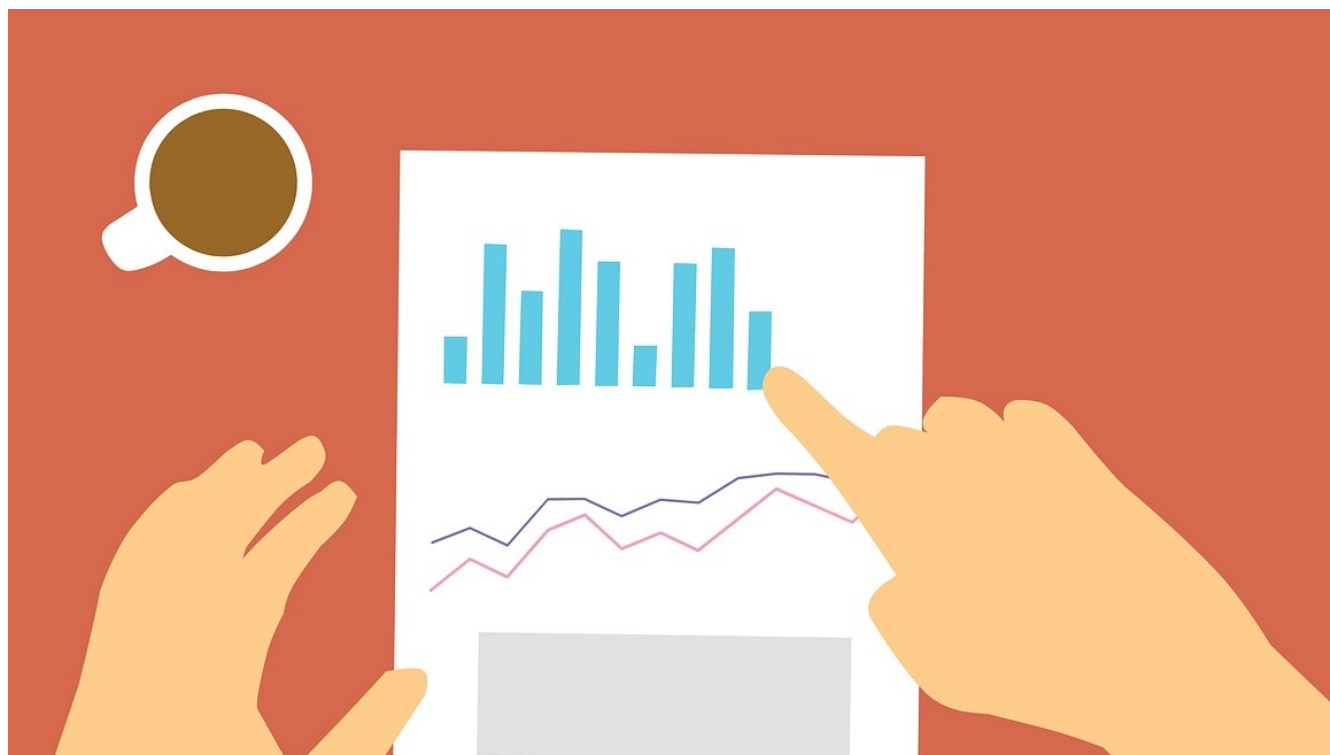
Ценообразование на основе ценовой эластичности спроса. Ценовая эластичность спроса показывает, каким образом изменяется поведение покупателя в зависимости от изменения цены. Покупатели с эластичным спросом неохотно принимают резкое повышение цен.

Спрос растет или падает в зависимости от цены. Покупатели, спрос которых неэластичен, ведут себя так, словно повышение цены их не заботит. Они не сокращают количество или частоту покупок при возрастании цены. К примеру, курильщики и потребители кокаина пережили множество повышений цен, но продолжают покупать соответствующие продукты, поскольку их пристрастие делает спрос неэластичным.

Если спрос эластичен, покупатели не будут платить больше предельной цены и перестанут покупать или резко сократят объемы покупок в зависимости от того, насколько сильно желание иметь этот продукт, каким доходом они располагают и каков психологический предел цены. При низких ценах на авиабилеты появляется множество воздушных путешественников. При высоких ценах люди едут на автомобиле или остаются дома.

Для каждого продукта можно выбирать разные варианты маркетинга.

В случае с фасованным кофе для гурманов моему продукту требовались броская упаковка, повышенная цена, целеориентированное продвижение к потребителю и селективный выбор мест продажи продукта. Однако в основе всего — экономика. Могу ли я соблюсти ее законы и делать деньги?



1.1.6. КАКОВЫ ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ПАРАМЕТРЫ МОЕГО ПЛАНА?

Потребитель ► Рынок ► Конкуренция ► Система сбыта ► Комплекс маркетинга ► Определение экономических факторов ► Пересмотр планов



Данный этап может оказаться последним в маркетинговом анализе, либо после него менеджера по маркетингу отбросит назад к началу игры, и он даже не получит своих \$2001. Этим я хочу сказать, что анализ потребителей может быть образцовым, комплекс маркетинга мастерски разработан, но прибыли нет как нет. Причины: слишком высокие издержки, слишком низкая рыночная цена. Для выхода на уровень безубыточности может потребоваться нереалистично высокий объем продаж.

В подобных печальных случаях весь цикл разработки стратегии маркетинга придется начинать заново в поисках решения, приносящего прибыль. Чтобы понять, удалось ли вам создать план, и осуществимый, и обеспечивающий получение прибыли, следует ответить на несколько вопросов.

Каковы издержки производства?

Каков уровень самоокупаемости?

Как скоро окупятся мои инвестиции?

Каковы издержки производства? Постоянные и переменные?

По издержкам первым для менеджера по маркетингу должен быть вопрос:

«Какие из моих издержек являются переменными, а какие постоянными?» Похоже на бухгалтерский учет? Так это он и есть.

К переменным относят издержки, которые изменяются с объемом продаж или производства продукта. Расходы на исходные материалы и оплату труда — это переменные издержки. Чем больше единиц продукции продано или произведено, тем выше общая стоимость материалов и труда. Постоянные издержки не изменяются с объемами, даже если продаж вообще не будет.



Так, объем продаж продукта колеблется, но ни арендная плата, ни заработная плата руководителей не изменяются в пределах релевантных значений. В то же время при утроении объема продаж может возникнуть потребность в аренде нового производственного предприятия, и тогда постоянные издержки возрастут.

Расходы на продвижение продукта, например на рекламу, также считаются постоянными издержками в бюджете маркетингового плана, так как даже в случае провала продукта на рынке деньги на рекламу уже истрачены. Их называют невозвратными затратами — после выхода в эфир телерекламы деньги, истраченные на нее, «утонут» в океане телевидения. Общие издержки складываются из постоянных и переменных.

Общие издержки = Переменные издержки на единицу продукции × Количество проданных единиц продукции + Постоянные издержки

Графически эту формулу можно представить следующим образом (рис. 1.6а и 1.6б).

Очевидно, что независимо от объема производства постоянные издержки остаются неизменными. Когда работа идет, переменные издержки прибавляются к постоянным, и получается величина общих издержек.



Рис. 1.6а. Производство столов компанией WOODEN END

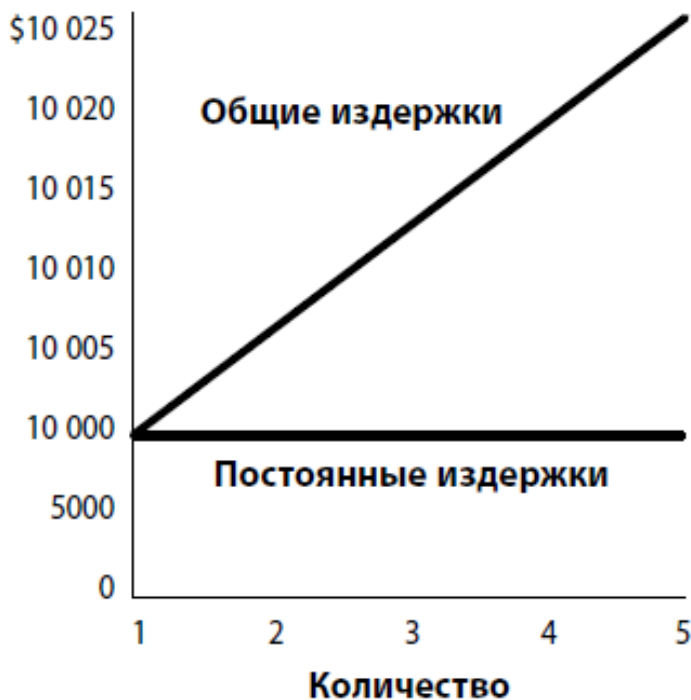


Рис. 1.6б. Постоянные издержки + переменные издержки = общие издержки

Каков уровень самоокупаемости и насколько он реалистичен?

Уровень самоокупаемости — это точка, в которой постоянные издержки окупаются за счет выручки от продажи товаров, но прибыль отсутствует. Продвижение и производство продукта стоят дорого. Необходимо найти способ компенсации вложений. В этом и заключается суть маркетинга: окупить издержки и получить прибыль.

$$\text{Объем продаж, необходимый для достижения самоокупаемости} = \frac{\text{Постоянные издержки}}{\text{Вклад единицы продукции в компенсацию издержек}}$$

(Вклад единицы продукции в компенсацию издержек = Ваша продажная цена – Переменные издержки)

Опыт работы на рынке кофе снабдил меня реальным примером. Я установил, что цены и издержки предложенного маркетингового плана реализации мексиканского кофе для гурманов должны быть следующими (рис. 1.7):

	Издержки	Тип издержек
Розничная цена	\$6/фунт	
Продажная цена для дистрибьюторов	\$4,20/фунт	
Расходы на закупку кофе в зернах	\$1/фунт	Переменные издержки
Расходы на обжаривание и переработку	\$0,44/фунт	Переменные издержки
Расходы на упаковку	\$0,55/фунт	Переменные издержки
Транспортные расходы	\$0,25/фунт	Переменные издержки
Премии дилерам и комиссия за резервирование полок в магазинах	\$50 000	Постоянные издержки
Аренда производственного оборудования	\$12 000	Постоянные издержки
Акции по продвижению продукта	\$150 000	Постоянные издержки

Рис. 1.7

Далее был рассчитан объем продаж, обеспечивающий самоокупаемость:

$$\frac{(\$50\,000 + \$12\,000 + \$150\,000)}{[\$4,20 - (1,00 + 0,44 + 0,55 + 0,25)]} = \frac{108\,163 \text{ фунта}}{\text{(объем продаж, обеспечивающий самоокупаемость)}}$$

В денежном выражении объем продаж, необходимый для самоокупаемости, составил:

108 163 фунта × \$6/фунт = \$648 978 (объем розничных продаж, обеспечивающий самоокупаемость)

Аналогичную формулу можно использовать для расчета целевого объема продаж, обеспечивающего желаемую прибыль.

$$\text{Целевой объем продаж} = \frac{(\text{Постоянные издержки} + \text{Прибыль})}{\text{Вклад единицы продукции}}$$

Для получения целевой прибыли в размере \$30 000 просто прибавьте эту прибыль к величине постоянных издержек в числителе.

$$\frac{(212\,000 + 30\,000)}{(\$4,20 - \$2,24)} = 123\,469 \text{ фунтов целевого объема продаж}$$

123 469 фунтов × \$6 = \$740 814 (целевой объем розничных продаж)

Один чрезвычайно важный аспект данного анализа состоит в том, что он не учитывает невозвратные затраты на разработку продукта или рекламную кампанию, если соответствующие суммы уже были вложены. Оценка экономических факторов всегда производится на текущий момент. Сделанного не воротишь. Теперь вам необходимо решить, сможете ли вы с таким маркетинговым планом зарабатывать деньги.

Если бы, к примеру, на создание нового сорта понадобились миллионы долларов, то это никак не должно влиять на решение потратиться на реализацию продукта. Если бы я включил в цену эти миллионы, потраченные на разработку, продукт определенно «пошел бы в убыток». Эти деньги пропали, но, вероятно, выгоднее будет все же вложить дополнительную сумму в маркетинговые мероприятия.

Графическое представление экономических параметров маркетингового плана для мексиканского кофе выглядит следующим образом (рис. 1.8).

Приемлем ли для моего релевантного рынка данный уровень самоокупаемости?

Ответ на этот вопрос должен стать вашим следующим шагом. В нашем примере объем розничных продаж, обеспечивающий самоокупаемость, равен в денежном выражении \$648 978 и составляет 0,26% рынка гурманского кофе без вкусовых добавок емкостью \$248 млн. Именно такую сумму, как показано выше в данной главе, составил объем продаж через супермаркеты.

Целевой объем продаж в рознице на сумму \$740 814 эквивалентен всего лишь 0,3% релевантного рынка. В такой ситуации план маркетинга был бы вполне приемлемым, если бы я считал, что \$150 000 на продвижение продукта и \$50 000 на стимулирование дилеров хватит для выхода на объем продаж в размере \$740 814. Вы только представьте — я мог достичь своей цели, располагая всего 0,3% рынка!

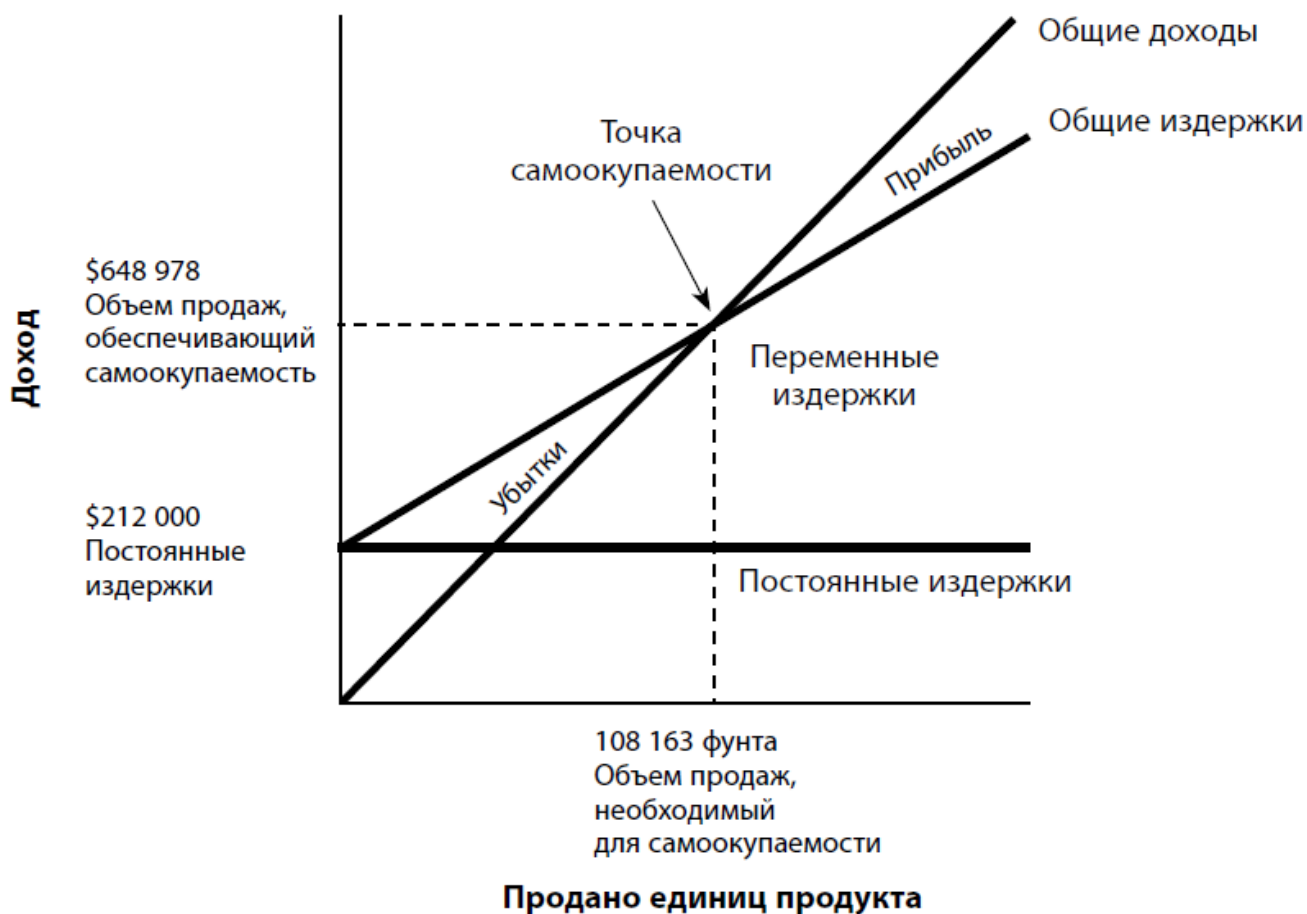


Рис. 1.8. Экономические параметры маркетингового плана для гурманского кофе

К несчастью, из-за малости целевой доли рынка вам может показаться, что заполучить ее легко. Но какая борьба разгорается за место на полках продуктовых магазинов! Чтобы разместить мой кофе на полке, чей-то кофе придется с нее снять! Как отреагирует мой соперник?

Получив место в магазине, захочет ли моя компания продолжать поддержку своего кофе, когда за мое место на полке начнется конкурентная борьба? В моем случае компания не хотела взваливать на себя бремя долгосрочных обязательств.

Каков период окупаемости инвестиций?

Это еще один барьер, по высоте которого компании часто оценивают маркетинговые проекты, когда есть из чего выбрать. Компания хочет знать, сколько времени потребуется на то, чтобы вернуть свои капиталовложения. Забудем пока о прибыли. Формула периода окупаемости имеет следующий вид:

$$\frac{\text{Начальные инвестиции}}{\text{Годовая прибыль}}$$

В примере с кофе расчет дает:

$$\frac{\$212\,000}{\$30\,000} = 7 \text{ лет}$$

Если годовая прибыль каждый год изменяется, формулу составить не удастся. Самоокупаемость согласно маркетинговому плану наступит в той точке, когда полностью вернутся начальные инвестиции.

Семь лет — многовато для рискованного предприятия. Такой срок окупаемости может свидетельствовать о том, что весь процесс разработки маркетингового плана следует начать сначала. К сожалению, так и случилось с моим кофе.

1.1.7. ВОЗВРАЩЕНИЕ К НАЧАЛУ И ПЕРЕСМОТР МАРКЕТИНГОВОГО ПЛАНА

Потребитель ► Рынок ► Конкуренция ► Система сбыта ► Комплекс маркетинга ► Экономические факторы ► Пересмотр плана

На этой стадии разочарования я прошелся по всему процессу разработки маркетинговой стратегии, описанному в начале данной главы. В обстоятельствах, с которыми я столкнулся, мне оставалось либо отладить систему, либо отказаться от всей затеи. Иногда кое-что из плана удастся спасти... если вам повезет. Но начать вы обязаны с неприятных для себя вопросов. В случае с кофе я терзал себя сомнениями:

- Не следовало ли мне сделать целевым другой сегмент? Насколько удачна идея с почтовыми заказами?
- Не следовало ли мне отказаться от рекламы и снизить цену, чтобы мой продукт лучше пошел?

Как показывают сами эти вопросы, маркетинговый процесс непросто определить или осуществить. Он может обмануть ваши надежды, так как «правильных» ответов не существует. Реакцию потребителей предсказать сложно. Для разработки разумного и действенного плана (внутренне согласованного и обеспечивающего поддержку поставленных целей) требуются творческий подход, опыт, умение и интуиция.



Для успеха необходимо также пристальное внимание к цифрам. Эта глава снабдила вас процедурой решения проблем и словарем, которыми пользуются МВА: вы готовы к решению маркетинговых задач. При этом вы не потратили ни одного доллара на обучение, не просиживали целыми днями в аудиториях или на дорогостоящих семинарах для руководителей. Найдите точку самоокупаемости при таких «инвестициях»!

Я включил в данную главу заметки, которые мы делали в бизнес-школе (нам разрешали пользоваться ими во время дискуссий и на экзаменах).

Это основные вопросы, которые следует задавать себе при разработке подробной маркетинговой стратегии.

1.2. СХЕМА РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ МАРКЕТИНГА

1. Анализ потребителей

- Можно ли ваш продукт не только производить, но и продавать?
- Кто покупает и кто использует продукт?
- Как выглядит процесс покупки?
- Кто влияет на принятие решения о покупке?
- Насколько важен продукт для потребителя?
- Кто и почему нуждается в продукте?
- Какова ценность продукта для конечного пользователя?
- Покупка планируется или совершается импульсивно?
- Как воспринимается наш продукт?
- Удовлетворяет ли он потребности потребителей?

2. Анализ рынка

- Каковы особенности вашего рынка: емкость, перспективы роста, сегменты, география, стадия жизненного цикла?
- Каковы факторы конкурентоспособности? Качество, цена, реклама, исследования и разработки, сервис?
- Каковы тенденции рынка?





3. Анализ конкурентной ситуации

- В чем сильна ваша компания? В чем слаба?
- Каково ваше положение на рынке? Каковы объемы продаж, доля рынка, репутация, показатели деятельности в ретроспективе?
 - Какими ресурсами вы располагаете? Отношения в отрасли, торговые агенты, наличные средства, технология, патенты, исследования и разработки?
 - Чья доля на рынке растет, а чья сокращается?
 - Что умеют хорошо делать конкуренты?
 - Сравните свои ресурсы с ресурсами конкурентов.
 - Каковы входные барьеры?
 - Каковы ваши цели и стратегия?
 - Имеется ли у вас какой-либо план действий в непредвиденных обстоятельствах?
 - Каковы ваши ближайшие и перспективные планы и цели?

4. Комплекс маркетинга

- Кто ваш целевой потребитель?
- Продукт — как он согласуется с другими вашими продуктами? Дифференциация, жизненный цикл, восприятие продукта, упаковка, особенности.
- Место продажи — каким образом лучше всего охватить целевой сегмент? Экономика каналов сбыта; схема каналов сбыта.

- Эксклюзивный, селективный или интенсивный сбыт? Как метод сбыта согласуется с продуктом?
- Кто обладает властью в канале сбыта?
- Как мотивировать участников канала сбыта?
- Продвижение продукта — каков процесс совершения покупки? Как средства, выделенные на продвижение, увязаны с формированием покупательского поведения?
- Какую стратегию — проталкивания продукта или привлечения покупателя — вы используете?
- СМИ — тип, измерение эффективности, сообщение для потребителей.
- Стимулирование дилеров.
- Стимулирование сбыта на уровне потребителей — купоны, конкурсы.
- Цена — какова стратегия ценообразования? Какой метод — «снятия сливок» или ценообразования, обеспечивающего проникновение на рынок, — вы используете?
- К чему вы стремитесь — к увеличению объемов продаж или к получению прибыли?
- Используете ли вы метод ценообразования по формуле «средние издержки плюс прибыль» или с учетом покупательского восприятия?
- Как цена соотносится с рынком, его емкостью, жизненным циклом продукта, конкурентной ситуацией?



5. Оценка экономических параметров

- Точка самоокупаемости в единицах продукта.
- Постоянные издержки / (Продажная цена — Переменные издержки). Включите постоянные издержки на маркетинг мероприятиями и продвижение продукта в постоянный бюджет!
- Соотнесите точку самоокупаемости с емкостью релевантного рынка.
- Каков период окупаемости? Исключите невозвратные издержки!
- Все ли цели обоснованны? Достижимы?



1.3. КЛЮЧЕВЫЕ ПОНЯТИЯ

7 этапов разработки стратегии маркетинга:

1. Анализ потребителей.
2. Анализ рынка.
3. Анализ конкурентной ситуации.
4. Анализ каналов сбыта.
5. Планирование комплекса маркетинга.
6. Определение экономических параметров.
7. Пересмотр плана.

Категории потребностей — все возможные варианты использования продукта или услуги.

Процесс совершения покупки — все этапы на пути к совершению покупки.

Вовлеченность — значение продукта для потребителя.

Переменные сегментации — классификация населения для определения прибыльного целевого сегмента.

Релевантный рынок — часть рынка, которая заинтересована в вашем продукте.

Жизненный цикл продукта — цикл жизни продукта от появления до полного устаревания (и возможного второго рождения).

Анализ SWOT — анализ преимуществ, слабостей, возможностей и угроз, в том числе со стороны конкурентов.

Построение карт восприятия — представление вашего и конкурентных продуктов в виде схемы с множеством переменных.

Математика маржи в цепочке сбыта — каждое звено в цепочке сбыта устанавливает надбавку к продажной цене, запрашиваемой со звена следующего уровня.

Комплекс маркетинга «4P» — продукт, место продажи, продвижение и цена.

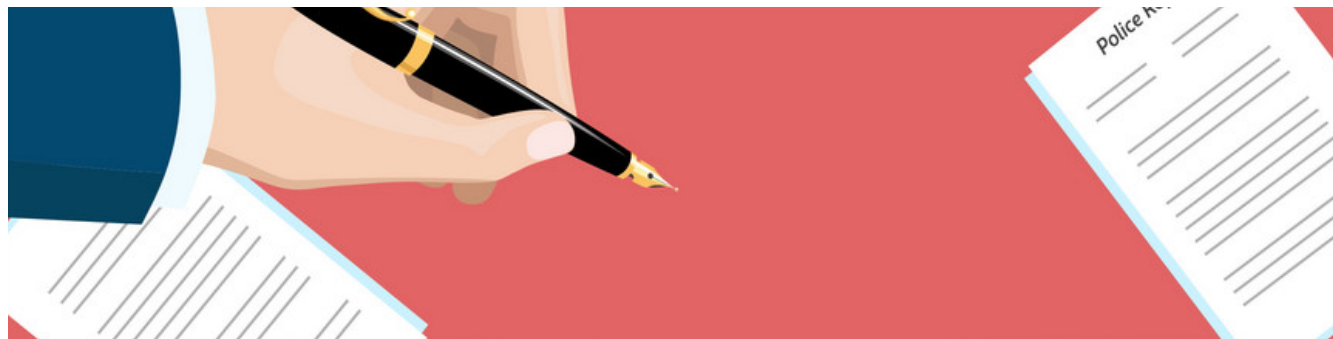
Стратегия сбыта — эксклюзивный, селективный и массовый сбыт.

Власть в канале сбыта — кто именно в сети сбыта диктует условия взаимоотношений.

Критерии эффективности рекламы — охват, частота появления, валовой оценочный коэффициент (ВОК), общий оценочный коэффициент (ООК), доля рекламодателей. Покупайте рекламу с умом.

Стратегия ценообразования — метод ценообразования по формуле «средние издержки плюс прибыль», по проникновению на рынок, по ощущаемой ценности продукта, метод «снятия сливок».

Точка самоокупаемости — объем продаж, необходимый для компенсации постоянных издержек, связанных с реализацией маркетингового плана.



2. ЭТИКА

Темы раздела «Этика»

- Релятивизм
- Анализ заинтересованных лиц

В отличие от подавляющего большинства тем, которые практически неизменно присутствуют в программе MBA не один десяток лет, деловая этика появилась в ней совсем недавно. То, что поначалу было факультативным курсом, сегодня стало обязательной частью базовой программы MBA в Гарвардской, Уортонской и Дарденской школах бизнеса. После ряда уголовных процессов в 1980-х гг. над людьми, использовавшими внутреннюю информацию, бизнес-школы опомнились и в 1990-х начали наверстывать упущенное в сфере этики.

В новом тысячелетии крах Enron, WorldCom, Arthur Andersen, пирамида Берни Мэдоффа, мошенничества с закладными и обнаружившиеся подтасовки отчетности выводят проблемы этики на первый план.

Этические дилеммы стали предметом живейших дискуссий в аудиториях. Для меня было откровением наблюдать, как мои товарищи по бизнес-школе анализируют противоречивые проблемы этики. «Политически проницательные» слушатели вели игру осторожно и в присутствии преподавателей и сотоварищей отдавали этике должное.

Не вполне уверенные в себе вообще не принимали участия в обсуждении. Зато иные говорили то, что думали, независимо от того, насколько «политкорректными» могли показаться их высказывания. Я попал в эту последнюю группу. Но должен признать, что часто занимал непопулярную позицию, лишь бы оживить дискуссию. В любом случае деловая этика — благодатная тема для любителей выступать на собраниях, писать ученые статьи и диссертации. Зачастую этические проблемы не имеют определенного решения, поэтому данная сфера еще долгие годы послужит плодотворной почвой для академических трудов.

Цель курса этики в программе MBA заключается не в том, чтобы привить слушателям идею корпоративной ответственности. Скорее, слушателям демонстрируют этические последствия принимаемых деловых решений.



Рис. 2.1. «Итак, наша дискуссия свернула на основы деловой этики, а в этом я, признаться, ничего не смыслю»

Разбирая случаи из практики и участвуя в ролевых играх, слушатели сталкиваются с этическими дилеммами, типичными для их будущей профессиональной деятельности.

Лучшие бизнес-школы учат будущих лидеров хозяйственной и коммерческой деятельности умению решать любые проблемы.

Назовите любую «горячую» тему — наверняка мы досконально обсудили ее в аудитории:

- Экологические проблемы — загрязнение среды обитания, захоронение токсичных отходов, права животных.
- Реструктуризация компаний — увольнения.
- Вторжение в личную жизнь работников — тестирование на СПИД и наркотики.
- Проблемы меньшинств — расовая и этническая принадлежность, пол, сексуальная ориентация.
- Сексуальные домогательства.
- Поведение многонациональных корпораций (МНК) — коррупция.
- Прочие проблемы — нарушения антитрестового законодательства, установление грабительских цен, использование внутренней информации.

2.1. СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ БИЗНЕСА

Разговоры об этике строятся на предпосылке, согласно которой предприятия обязаны соблюдать социально ответственный подход к принятию решений. Это и есть социально ответственное поведение. Сторонники такого подхода считают, что на компаниях лежат социальные обязательства, которые важнее максимизации прибылей.

Бизнес-школы побуждают слушателей к принятию такой «политкорректной» философии. Именно поскольку влияние корпораций так велико, они вынуждены принимать на себя социальные обязательства. Любой компанией следует управлять к выгоде лиц, для блага которых она существует: клиентов, поставщиков, сотрудников, местных жителей, а также ее владельцев. Руководители компании несут фидуциарную ответственность перед всеми заинтересованными лицами.

Прямой вызов философии «политкорректности», поддерживаемой многими общественными институтами, бросает научная школа Милтона Фридмена из Чикагского университета. Фридмен полагает, что единственная обязанность бизнеса состоит в том, чтобы обеспечивать прибыль. «Предприятия занимаются максимизацией стоимости для акционеров посредством разумного использования дефицитных ресурсов, при условии, что их деятельность находится в рамках закона».

А какими должны быть законы — это, с точки зрения Фридмена, пусть определяет правительство. Рентабельное предприятие выгодно для общества тем, что создает рабочие места, повышает уровень жизни его владельцев и работников. Компании платят налоги, которые служат финансовой опорой для



социальных мер государства. Хотя в курсах, посвященных экономике, Фридмен прославлен как истинный защитник капитализма, в моей бизнес-школе его этические воззрения котировались не слишком высоко.

В курсе этики изучаются две основные темы: релятивизм и анализ лиц, ради блага которых существует организация. В рамках первой темы рассматривается вопрос, почему мы, принимая деловые решения, зачастую игнорируем этику, анализ же заинтересованных лиц обеспечивает структуру, внутри которой решаются этические проблемы.

2.2. РЕЛЯТИВИЗМ

Сторонники релятивизма утверждают, будто мы не в состоянии решить, что правильно или неправильно, что такое добро или зло. В жизни редко встречается нечто безусловно черное или белое. Между ними находятся различные оттенки серого.



Этика «относительна» и зависит от личных, социальных и культурных обстоятельств, в которых находится человек. Релятивисты не терзают себя этическими дилеммами, ибо не верят, что истину можно обнаружить в потемках души. Профессора преподают релятивизм, чтобы предостеречь от него слушателей. Различают четыре формы релятивизма:

- наивный релятивизм;
- ролевой релятивизм;
- социальный релятивизм;
- культурный релятивизм.

Наивный релятивизм утверждает, что каждый человек в ситуации выбора руководствуется собственным стандартом. Никто не вправе выносить моральный приговор по поводу поведения другого человека. На поведении сказывается такое множество переменных, что посторонний не может знать все элементы, повлиявшие на решение.

Поэтому руководитель компании Similac не готов вынести моральное суждение по поводу действий гендиректора Nestlé, даже если эта корпорация продает в развивающихся странах небезопасное детское питание.

Ролевой релятивизм различает личное поведение человека и его общественную роль. Для исполнения публичной роли требуется «особая» мораль, которую мы отделяем от человека, принимающего решение. Президент компании по добыче рыбы лично может переживать из-за гибели дельфинов, попавших в сети для ловли тунца, но как руководитель он обязан не допускать, чтобы его личные чувства вступали в конфликт с интересами компании.

Социальный релятивизм сродни наивному. Его сторонники полагают, что этические суждения опираются на те или иные социальные нормы.

«Отраслевая практика», «клубные правила», «профессиональные нормы поведения» и «общепринятая практика» — вот обычные отговорки социального релятивиста. Именно «отраслевая практика» позволяет игнорировать законы об использовании детского труда, нанимать маленьких детей для полевых работ в ущерб их занятиям в школе.

Культурный релятивизм утверждает, будто не существует универсальных моральных стандартов, в соответствии с которыми можно было бы судить о моральных и этических нормах другого общества. Если в целом некая культура опирается на определенные убеждения, как может посторонний судить или критиковать ее? «Находясь в Риме...» Концепция культурного релятивизма приобретает дополнительное значение, когда дело касается конкурентной борьбы на глобальном уровне.

Многонациональные корпорации в других странах зачастую придерживаются местных законов и обычаев, которые противоречат этическим нормам, принятым у них на родине. Например, дискуссии на тему апартеида зачастую отдают культурным релятивизмом. Опираясь на философию культурного релятивизма, международная корпорация могла оправдывать свое участие в добыче золота и алмазов в южноафриканских рудниках, несмотря на использование там «рабского» труда.

В некоторых случаях американским компаниям и гражданам запрещается следовать деловой этике других стран. В иных государствах повседневной реальностью является дача взяток в обмен на благосклонное отношение со стороны местного бизнеса и правительства. Закон 1977 г. о коррупционной практике в других странах запрещает взяткодательство также и за границей.

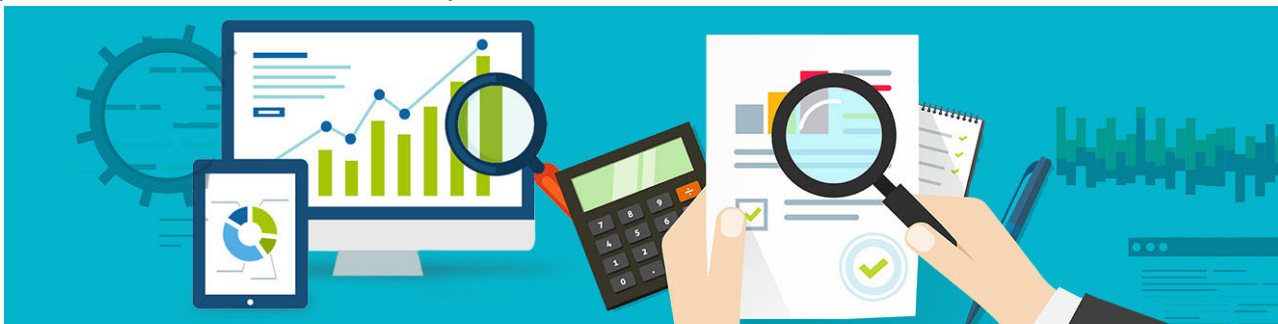
Знакомство с концепциями релятивизма убережет MBA от равнодушия и бездействия в вопросах этики. Знание этих концепций поможет выйти за рамки современных представлений и усвоенных моделей поведения. К тому же они часто обсуждаются MBA в светских беседах.

Другие этические конструкции. Релятивизм — не единственная философская система, с которой можно подходить к решению этических проблем. Следует упомянуть теорию естественного права, утилитаризм и универсализм. Теория естественного права служит руководством для тех, кто считает, что действовать «правильно» — значит следовать природе или Библии.

Утилитаристы же утверждают, что действие оправданно, если оно приносит наибольшую выгоду наибольшему числу людей. Наконец, универсалисты готовы оправдать любое действие, если за ним стоят добрые намерения, ведь результаты действий конкретного человека слишком часто оказываются вне его контроля.

2.3. АНАЛИЗ ЛИЦ, РАДИ БЛАГА КОТОРЫХ СУЩЕСТВУЕТ ОРГАНИЗАЦИЯ

Хотя магических формул для решения этических проблем не существует, полезно располагать некоей системой отсчета для упорядочения ваших мыслей. Анализ лиц, ради блага которых существует организация, предоставляет вам инструментарий для оценки различных факторов и принятия в конечном счете решения.



Для начала следует составить список всех потенциально заинтересованных сторон, затем оценить для таких сторон все виды ущерба и все выгоды, которые могут быть сопряжены с конкретным действием. На следующем уровне анализа необходимо определить права и обязанности каждой из затрагиваемых сторон.

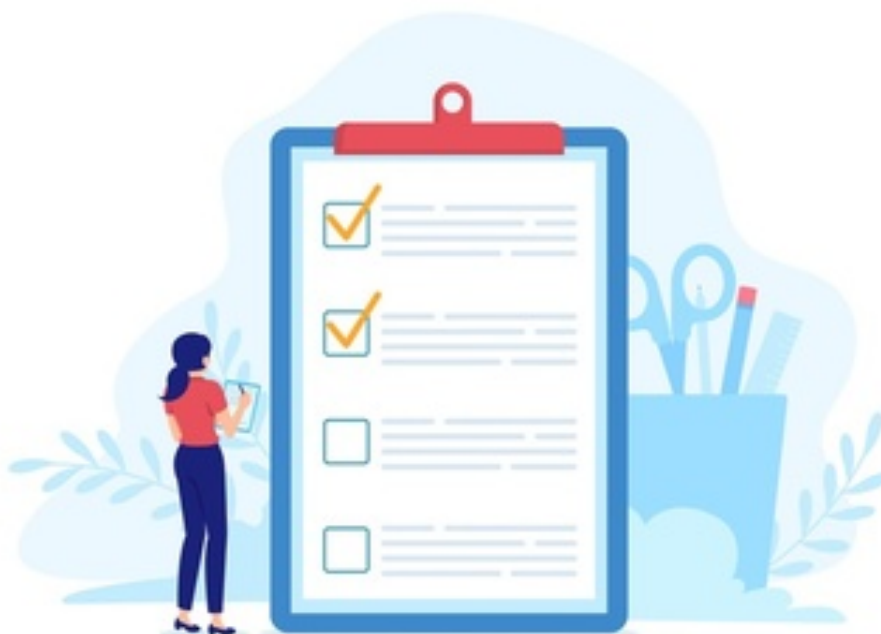
К примеру, работники имеют право на справедливую заработную плату и безопасность на рабочем месте, но они также несут перед компанией ответственность за эффективную работу. **В типичном варианте анализа перечень заинтересованных лиц может выглядеть так:**

- Лицо, принимающее решения. Руководители, совет директоров.
- Потребители — и отрасль, в которой они работают.
- Держатели акций и облигаций. Поставщики — и их отрасль.
- Работники — и их семьи.
- Правительство — федеральное, штата, местное и его службы.
- Группы особых интересов — профессиональные, потребительские, природоохранные, политические, профсоюзы.
- Местные жители.
- Окружающая среда — «сохранность» — растения, животные, природные ресурсы.
- Будущие поколения (любимая тема у MBA).
- Конкуренты. Юристы и суды.

Ясно, что перечень может стать гораздо длиннее. На стадии анализа он сжимается до нескольких наиболее значимых игроков, после чего выполняется ситуационный анализ и принимается окончательное решение. Последовательность шагов на этом пути выглядит следующим образом:

1. Составить перечень основных действующих лиц.
2. Определить ущерб и выгоды для каждого игрока.
3. Определить права и обязанности игроков.
4. Оценить относительную силу каждого.
5. Оценить ближайшие и долгосрочные последствия альтернативных решений.
6. Составить планы действий в непредвиденных обстоятельствах для альтернативных сценариев.
7. Сделать вывод.

Если хотите потренироваться, возьмите последний номер журнала Time или Newsweek и найдите статью с этическим уклоном. На листе бумаги сверху в ряд выпишите основных действующих лиц, затем сбоку напишите слова «Ущерб и выгоды», а под ними — «Права и обязанности». Теперь в вашем распоряжении есть схема для рассмотрения моральных проблем дня в духе МВА.



В качестве примера вы можете выбрать споры по поводу сохранения мест обитания пятнистой совы, для чего необходимо сократить объемы заготовки и транспортировки леса на федеральных землях. Сетка для анализа заинтересованных лиц должна иметь следующий вид (табл. 2.1):

Таблица 2.1

ПРОБЛЕМА ПЯТНИСТЫХ СОВ. ЗАИНТЕРЕСОВАННЫЕ ЛИЦА

	Дерево- обрабатывающие компании	Лесорубы	Местные общины	Совы и деревья
Ущерб и выгоды	<ul style="list-style-type: none"> ■ Рост издержек ■ Сокращение прибылей ■ Рост стоимости частных земель 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Меньше работы ■ Больше свободного времени 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Сокращение притока денег от заработной платы ■ Упадок бизнеса 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Выживание
Права и обязанности	<ul style="list-style-type: none"> ■ Максимизация стоимости земли для владельцев в пределах, допустимых законом 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Рациональное использование природных ресурсов ■ Зарабатывание средств на жизнь 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Рациональное использование природных ресурсов 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Жизнь

	Потребители	Политики	«Зеленые»	Агентство по охране окружающей среды
Ущерб и выгоды	<ul style="list-style-type: none"> ■ Рост издержек ■ Появление дополнительных зон отдыха 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Повод для новой кампании 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Власть ■ Освещение ■ Проблемы в прессе 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Власть и влияние
Права и обязанности	<ul style="list-style-type: none"> ■ Получение выгоды от использования общественных земель 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Общее благо ■ Исполнение желаний избирателей 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Право на свободное выражение мнения 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Защита окружающей среды ■ Регулирование деятельности предприятий

Вы можете не согласиться с тем, в каком виде я представил данную проблему, но, когда речь идет об этике, никаких «правильных» способов нет. Можно подойти к проблеме иначе, найти других заинтересованных лиц. В сложившейся ситуации руководитель лесозаготовительной компании должен как минимум учесть интересы этих сторон, прежде чем валить деревья, на которых гнездятся совы.

Методом анализа заинтересованных сторон MBA может рассматривать проблему вымирающих сов и другие этические проблемы и принимать продуманные, основанные на достоверной информации решения. Корпорации часто проводят такие исследования и публикуют их в качестве отчетов о корпоративной социальной ответственности.

2.4. ЗАКОН САРБЕЙНСА–ОКСЛИ ОТ 2002 Г.

После скандалов вокруг деятельности корпораций на рубеже 1990-х и 2000-х гг. конгресс вынужден был законодательно оформить этические требования к американским компаниям. Система государственного контроля и частного самоуправления оказалась неадекватной. В Зал позора отправились компании Tyco, Xerox, Qwest, Sunbeam, WorldCom, Adelphia, Enron, Global Crossing, HealthSouth, ImClone, Credit Suisse First (Бостон) и Arthur Andersen.

Одни только аферы недобросовестных международных брокеров привели к миллиардным убыткам: тут «прославились» Ник Лисон из банка Baring (\$1,2 млрд убытков), Ясуо Хаманака из Sumitomo (\$1,8 млрд убытков) и Джон Руснак из Allfirst (\$750 млн убытков).



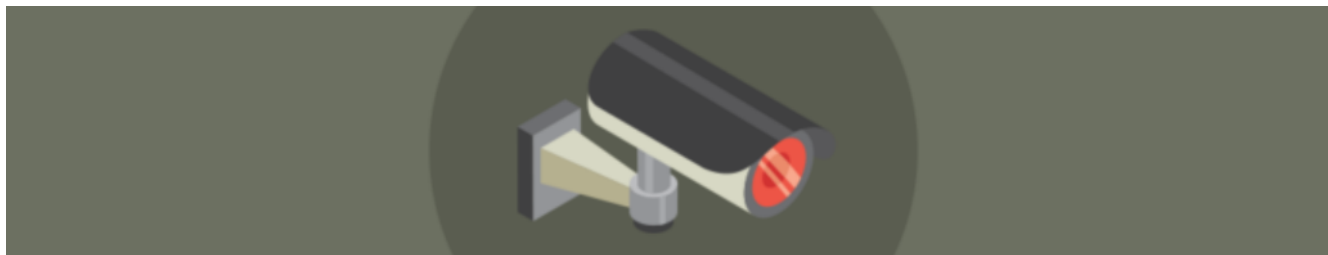
Если служащие компании, ее юристы или бухгалтеры задумают дурное дело, их никаким законодательством не остановить, но конгресс пытался хотя бы затруднить для них такой путь и побудить задуматься. Закон Сарбейнса–Оксли (SOX или SARBOX) и другие постановления, вступившие в силу с 2005 г., охватывали четыре основные категории правил:

Финансовая отчетность

- Ревизионная комиссия должна состоять из абсолютно независимых директоров и включать в свой состав хотя бы одного эксперта по финансам.
- Генеральные директора и финансовые директора должны засвидетельствовать, что финансовая декларация точно соответствует финансовому состоянию и результатам, показанным компанией.
- Комиссия по ценным бумагам создает Комитет по надзору за отчетностью открытых акционерных компаний и тем самым кладет конец не оправдавшему себя самоуправлению отрасли.

Внутренний контроль

- Генеральные директора и финансовые директора должны гарантировать существование системы внутреннего контроля финансовой отчетности.
- Внешние аудиторы должны проверить представленную руководством оценку действенности системы внутреннего контроля.
- Согласно разделу 404 крупные корпорации должны представлять данные аудита ежегодно.



Этические требования к поведению руководства

- Открытые акционерные компании должны принять моральный кодекс поведения для руководства и финансового отдела.
- Открытые акционерные компании не могут предоставлять займы своему руководству и директорам.
- Генеральные директора и финансовые директора обязаны вернуть бонусы, если их финансовая отчетность будет пересмотрена в связи с существенным расхождением с требованиями к составлению отчетности.
- Служащие, руководители и все лица, обладающие внутренней информацией, не могут участвовать в торгах по ценным бумагам компании в запретные периоды пенсионного фонда.
- Новые формы защиты разоблачителей корпоративных проступков от преследования со стороны начальства.

Этические требования к заинтересованным лицам

- Усиление профессиональной ответственности юристов.
- Новые правила урегулирования конфликта интересов для финансовых аналитиков.

Помимо этих правил к акционерным компаниям, зарегистрированным на Нью-Йоркской фондовой бирже (NYSE) или на NASDAQ, предъявляется еще множество требований, не предусмотренных Законом Сарбейнса–Оксли, но также укрепляющих корпоративную ответственность.

Создание систем внутреннего контроля для предотвращения мошенничества и коррупции и проведение аудита и отчетности по закону Сарбейнса–Оксли обходится недешево. Комитет спонсорских организаций (Комиссия Тредуэя, COSO) подготовил подробный анализ систем корпоративного внутреннего контроля («Внутренней системы интегрированного контроля»).

Комиссия по ценным бумагам приняла этот документ в качестве единого стандарта для корпоративных служащих, аудиторов и специалистов по вопросам правовых норм, приводя свою работу в соответствии с Законом Сарбейнса–Оксли.

Еще одно прекрасное руководство по согласованию системы внутреннего контроля — «Путеводитель менеджера по Закону Сарбейнса–Оксли» (Manager's Guide to the Sarbanes-Oxley Act) Скотта Грина. Эта книга обеспечивает специалистам по правовым нормам практическую методику, позволяющую интегрировать многосторонние рекомендации COSO и осуществлять их на практике:

1. Выявите потенциальные угрозы внутри организации и вне.
2. Выявите все происходящие в организации процессы.
3. Используя инструменты оценки и контроля, выявите все уязвимые места этих процессов.
4. С помощью системы внутреннего контроля ликвидируйте уязвимые места и усильте контроль за процессами.
5. Отслеживайте и проверяйте работу систем контроля с помощью системы раннего оповещения о результатах деятельности и статистике по отделам.

Но и Закону Сарбейнса–Оксли не удалось переломить неблагоприятную тенденцию. Уже после его принятия произошли новые корпоративные скандалы: рискованный трейдинг взаимных фондов в 2003 г. (Putnam, Invesco, Janus), спекуляции в страховании в 2004 г. (Marsh & McLennan), раздутая отчетность Fanny Mae в том же 2004 г. Даже глава Международного института корпоративного управления при Йельском университете оказался в 2005 г. замешан в скандал: в его отчетах по расходам обнаружилось нестыковки.

Крах системы субстандартного кредитования в 2008 г. обнаружил серьезные нарушения и недобросовестность со всех сторон: агентств, занимающихся рейтингом облигаций, ипотечных брокеров, банкиров, инвесторов, домовладельцев. В ответ конгресс провел в 2010 г. Реформу Уоллстрит Додда–Франка и Закон о защите потребителя. МВА должны хорошо ориентироваться в этике, с которой им приходится работать, и понимать, какую этическую среду они помогают создавать.

2.5. КЛЮЧЕВЫЕ ПОНЯТИЯ

Социальная ответственность бизнеса — концепция, согласно которой предприятия подотчетны не только своим владельцам.

Релятивизм и четыре его разновидности — основания для отказа от этических решений.

Анализ заинтересованных сторон — схема, позволяющая учитывать интересы лиц, затрагиваемых деловым решением.

Закон Сарбейнса–Оксли (2002 г.) — общегосударственный закон, устанавливающий определенные этические требования к деятельности американских корпораций.



ТЕСТОВЫЕ ВОПРОСЫ:

Выберите правильный ответ на вопросы представленные ниже:

1. Сколько составляющих имеет процесс разработки стратегии маркетинга?
а) – 5, в) – 7, с) – 8, d) – 9

2. С оценки какой категории начинается маркетинг план?
а) – рынок, в) – конкуренты, с) – потребители, d) – экономические факторы

3. Сколько основных способов превращения продукта низкого вовлечения в продукт высокого вовлечения?
а) – 3, в) – 4, с) – 5, d) – 6

4. Сколько основных подходов используется для сегментации потребительских рынков?
а) – 3, в) – 4, с) – 5, d) – 6

5. Сколько форм релятивизма различают?
а) – 4, в) – 6, с) – 7, d) – 8

Вопрос на который необходимо дать письменный ответ:

Опишите формулу SWOT анализа, перечислите составляющие и опишите какие факторы относятся к внутренним, какие к внешним?