

Игорь ЛИПСИЦ

# МАРКЕТИНГ

для топ-менеджеров

Книга с апгрейдом ●



# Игорь Владимирович Липсиц

# Маркетинг для топ-менеджеров

*Текст предоставлен правообладателем*

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=654845](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=654845)*

*Маркетинг для топ-менеджеров/ И.В. Липсиц.: Эксмо; Москва; 2007*

*ISBN 5-699-16755-2*

## Аннотация

Эта книга – для вечно занятых менеджеров, которые каждый день должны решать, как развивать свой бизнес дальше. В этом им способны помочь идеи и инструменты современного маркетинга. Но выделить самое интересное в море литературы по маркетингу – задача крайне тяжелая. Помощь в ее решении и предлагает один из самых лучших преподавателей маркетинга в России – И.В. Липсиц. Из материалов лекций, читаемых им для слушателей MBA и Executive MBA, он отобрал 70 маркетинговых идей, которые могут быть наиболее полезны для руководителей современных российских компаний. Эти идеи охватывают все основные аспекты маркетинговых операций, и знакомство с ними поможет отечественным менеджерам вырабатывать эффективные конкурентные стратегии развития во все более сложной ситуации на отечественных рынках товаров и услуг.

# Содержание

Книга с апгрейдом – что это такое?	5
Предисловие	7
Раздел первый	11
Идея № 1	11
Идея № 2	17
Идея № 3	23
Идея № 4	32
Идея № 5	38
Идея № 6	44
Идея № 7	50
Идея № 8	62
Идея № 9	71
Идея № 10	79
Идея № 11	85
Идея № 12	94
Идея № 13	100
Идея № 14	109
Идея № 15	114
Идея № 16	120
Идея № 17	126
Идея № 18	135
Идея № 19	147
Идея № 20	153

Идея № 21	162
Идея № 22	168
Конец ознакомительного фрагмента.	173

# **Игорь Липсиц**

## **Маркетинг для топ–менеджеров**

### **Книга с апгрейдом – что это такое?**

Книга, которую вы держите сейчас в руках, задумана нами необычно – как проект, который будет развиваться много лет. Если, конечно, вам понравится наше совместное с издательством «Эксмо» начинание.

Дело в том, что нельзя написать книгу по маркетингу «на века» (например, профессор Котлер категорически не рекомендует читать первые издания его знаменитой книги). Ведь маркетинг постоянно развивается, и возникают все новые интересные идеи, о которых стоит рассказать. И тогда появятся новые издания этой книги, содержащие уже не 70, а 80, 90 и, наконец, 100 идей.

Но что делать тем, кто уже купил книгу? Покупать ее следующее издание только для того, чтобы узнать десяток-другой дополнительных идей? Все издательства в мире пытаются заставить читателей поступать именно так. На мой взгляд, это как-то несправедливо. И потому я предложил издательству «Эксмо» эксперимент, на который издатели – к их че-

сти – согласились.

Мы решили впервые в мире сделать настоящую книгу с возможностью апгрейда (усовершенствования). Для этого в дополнение к книге мы создали поддерживающий ее сайт. И всякий раз, когда будет подготовлено новое – расширенное – издание книги, те читатели, которые пожелают зарегистрироваться на сайте, смогут, не покупая новой книги, получить дополнительные главы в электронном виде.

Адрес сайта книги – [www.top-idea.ru](http://www.top-idea.ru). Уже сейчас вы можете найти на нем много интересного. Уникальный приз – бесплатное посещение моего семинара – ожидает первых пятьдесят зарегистрировавшихся на сайте читателей.

Чтобы получить доступ на сайт (а в будущем – к новым главам книги) – вам надо зарегистрироваться. Для этого необходимо заполнить помещенную в конце книги анкету и послать ее в издательство ЭКСМО по адресу: 127299, г.Москва, ул. Клары Цеткин, д. 18/5, к.208, редакция учебной и деловой литературы, с пометкой «top-idea». И тогда вам на e-mail будут отправлены логин и пароль для входа на сайт.

Ждем Вас!

И спасибо за покупку книги!

Искренне Ваш,

профессор Игорь Владимирович Липсиц

# Предисловие

*Лене и Оле посвящается*

Материал этой книги можно использовать двумя различными способами:

1) читать книгу подряд, с первой до последней главы – тогда она превратится в учебник по курсу «Маркетинг–менеджмент» для слушателей программ МВА, Executive MBA и магистерских программ по маркетингу, уже изучавших курс «Стратегический менеджмент»;

2) читать книгу выборочно – в зависимости от того, с какой проблемой сталкивается данный менеджер в руководимой им компании. В этом случае книга становится справочником по маркетингу для руководителей фирм.

А появилась эта книга на свет как способ решения трех проблем, с которыми я столкнулся в последние годы.

Во–первых, почти всегда после окончания моих лекций по маркетингу для топ–менеджеров различных российских фирм ко мне подходил кто–нибудь из слушателей и, поблагодарив, заодно задавал вопрос: «А что бы еще вы рекомендовали почитать по маркетингу? Самое концентрированное и полезное, но не толстое, а то времени на чтение так мало...» И каждый раз ответ на этот вопрос становился для меня проблемой: на русском языке издано уже так много хоро-

ших книг по маркетингу, что выбор стал делом крайне сложным. Кроме того, многие книги либо очень узко сфокусированы, либо очень велики по объему. В этой ситуации выбрать 2—3 названия – на все случаи жизни – просто невозможно.

Во-вторых, когда мы читаем курсы по программе МВА в Высшей школе менеджмента Государственного университета «Высшая школа экономики», то всегда выдаем слушателям соответствующий базовый учебник (лучшую из изданных на русском языке книг по данной теме). А по преподаваемому мною курсу «Маркетинг–менеджмент» подбор такого учебника все время оказывался проблемой – в силу причин, указанных выше.

В-третьих, я постоянно получаю приглашения из разных городов России приехать и провести семинар по маркетингу. Чаще всего я вынужден в этом отказывать из-за чрезвычайной загруженности в программах Высшей школы менеджмента, хотя прекрасно понимаю, как важно сегодня российским менеджерам быть осведомленными о самых важных инструментах современного маркетинга.

В конце концов стало ясно, что единственный способ решить все эти три проблемы очень прост: надо написать очень необычную книгу, способную стать не столько очередным системным изложением курса маркетинга на «студенческом уровне», сколько чем-то вроде справочника по современному маркетингу. Причем в том его аспекте, который важен не столько для сотрудников отделов маркетинга (хотя почитать



эту книгу будет полезно и им), а именно для топ–менеджеров и слушателей программ МВА. Ведь как раз они решают сегодня или будут решать завтра главные маркетинговые проблемы фирмы: что предлагать на рынок? на каком рынке бороться за продажи и как извлечь из продаж прибыль?

Именно такую книгу вы и держите сейчас в руках. Она написана достаточно необычно, но именно так, как я всегда веду занятия в Высшей школе менеджмента: по каждой обсуждаемой концепции дается опорная схема, а потом к ней предлагается комментарий. Конечно, в полном объеме эти комментарии (особенно описание примеров из практики российских и зарубежных компаний) в книгу включить было невозможно, так что это скорее «краткий конспект лекций». Но для топ–менеджеров, живущих в постоянном дефиците времени, и слушателей программ МВА, у которых дефицит времени еще острее, такой вариант мне кажется удобным.

Еще одно. Название книги постулирует, что в ней рассматриваются самые интересные идеи маркетинга. А кто доказал, что это действительно – «самые интересные идеи»?

Что ж – читателям остается только поверить моему выбору и купить эту книгу (или не поверить и поставить ее обратно на полку магазина, что будет глубокой ошибкой!). В свое оправдание могу только сказать, что включенные в настоящую книгу концепции многократно презентовались мной вниманию российских топ–менеджеров и слушателей программ МВА Высшей школы менеджмента. И, судя по тому,

с каким интересом они их воспринимали, эти идеи действительно весьма близки и полезны в современной бизнес-ситуации.

Надеюсь, что они окажутся такими и для вас.

Игорь Владимирович Липсиц,  
д.э.н., профессор  
кафедры маркетинга  
Государственного университета  
«Высшая школа экономики»,  
заместитель декана Высшей школы  
менеджмента ГУ–ВШЭ

*ilipsits1@yandex.ru*

*[www.ilipsits-marketing.com](http://www.ilipsits-marketing.com)*

# **Раздел первый**

## **Маркетинг и рост фирмы**

### **Идея № 1**

#### **Что может дать вам отдел маркетинга?**

Что обычно хочет от службы маркетинга топ–менеджер компании?

Во–первых, чтобы эта служба обеспечила компанию устойчивым ростом продаж.

Во–вторых, чтобы была достигнута дифференциация товара с помощью бренда, иными словами, чтобы покупатель брал товар именно потому, что ему известен и желанен именно этот бренд.

Третье, что хочет топ–менеджер от маркетинговой службы – чтобы она обеспечила эффективность рекламы, которая сто ит так недешево. А потому хочется, чтобы каждый вложенный в рекламу рубль с гарантией приносил хотя бы полтора рубля дополнительной прибыли от продаж.

Четвертое желание топ–менеджера – чтобы маркетологи придумали, как обеспечить максимизацию прибыли от про-

даж.

И пятое требование к маркетологам – чтобы они не пожимали плечами, а наконец научились точно определять, какой объем продаж мы можем получить в будущем году.

Что можно по этому поводу сказать? Что даже если все маркетологи компании пройдут обучение в Школе волшебников в Хогвардсе, все равно они не смогут решить эти задачи в полном объеме.

Маркетинговая служба может сделать для фирмы очень многое, хотя и не все, что может пожелать топ-менеджер. Но что же реально маркетологам по силам?

Если говорить о первой задаче, то максимум того, что может сделать маркетолог, – помочь компании (вопреки усилиям конкурентов) сохранить долю рынка и повысить прибыльность операций (рис. 1–1). Всякая компания сталкивается на рынке с конкурентами, которые пытаются отнять у нее покупателя и отнять прибыль. И эти усилия постоянно мешают компании сохранять свою позицию. Соответственно квалифицированная служба маркетинга помогает компании придумать способы, как отбить атаки конкурентов и сохранить долю рынка, а в идеале еще и повысить прибыльность операций.



*Рис. 1-1. Что реально может сделать служба маркетинга*

Маркетологи могут создать и поддерживать удачный бренд, но не могут обеспечить дифференциацию товара

только с помощью бренда, «чтобы товар брали за бренд». Один бренд сам по себе мало что дает. Это всего лишь некий имидж, некая легенда, сложившаяся вокруг товара, но если эта легенда не поддерживается качеством, сервисом и прочими важными для потребителя параметрами товара, то сам по себе бренд не может поднять уровень продаж. Маркетологи с помощью рекламы могут обеспечить лишь опознаваемость товара своей фирмы в море сходных по назначению товаров. А уж будут ли покупать именно этот товар не один раз, а постоянно – определяется тем, насколько удачным оказался опыт предыдущих его покупок.

Маркетолог не может гарантировать и эффективность рекламы, размещение которой он организует. Вообще «эффективность рекламы» – понятие довольно неоднозначное. Есть исследования, в частности по рынку США, которые показывают, что говорить об эффективности рекламы довольно сложно, особенно если рассматривать ее как разовое вложение по принципу «на рубль рекламного бюджета нужно получить полтора рубля дополнительной прибыли в том же году». Между тем, за редкими исключениями, эффективность рекламы, т.е. инвестиций в эту деятельность, не превышает 2—4%.

Реклама способна только напоминать покупателю о товаре фирмы. Но и это уже немало, потому что на рынок постоянно выводятся товары новых конкурентов или новые модификации товаров прежних конкурентов, а потому внимание

покупателя все время отвлекается на них. Если реклама не будет напоминать о вашем товаре, то внимание покупателя окончательно переключится на нечто другое и ваш товар покупать перестанут.

Гарантировать максимальную прибыль от продаж маркетологи тоже не могут. Что они могут и должны сделать для вашей компании – это помочь выбрать оптимальную комбинацию целей в области прибыли, объема продаж, качества и удовлетворенности потребителя. Ведь ситуация, в которой компания работает на рынке, все время меняется, а потому она не может работать на основе одной и той же комбинации целей. Меняются конкуренты, товары, доходы и вкусы покупателей, и потому в разные периоды времени для компании могут быть оптимальными разные комбинации. В какой-то период времени ей важно и нужно бороться за объемы продаж, жертвуя прибылью, в какой-то период, напротив, можно пожертвовать объемом продаж, но бросить все силы на качество, иначе потеряешь рынок и потребители переключатся на товары конкурентов. А бывают периоды, когда можно начинать собирать урожай прибыли. И задачей маркетологов как раз и является помощь топ-менеджерам в более точной оценке ситуации фирмы, в определении того, какие для нее именно сейчас цели деятельности наиболее разумны и реализуемы.

И наконец, последнее. Рынок – слишком сложная система, чтобы можно было найти методологию, позволяющую точно

прогнозировать, что в нем будет происходить. Что могут и должны сделать для компании маркетологи – это создать систему сбора и анализа максимально разнообразной информации об условиях рыночных продаж. Речь идет о следующем: если компания хочет вовремя понять, что происходит на рынке, ей нужна для этого разнообразная информация, и чем более комплексный характер носит собираемая и анализируемая маркетологами информация, тем больше шансов, что компания не упустит какую-то важную новую тенденцию на рынке. Между тем фирмы часто ограничиваются сбором данных только о том, какую долю на рынке занимают конкуренты, как у них меняются объем продаж и цены. Этого явно недостаточно, так как многие рыночные тенденции сначала представляют собой лишь «слабый сигнал» – сведение о необычном, но пока мало что значащем факте. Однако, если компания имеет хорошую систему сбора информации, в ее базу данных этот факт попадет. И если в дальнейшем начнут появляться сведения, его дополняющие и говорящие о появлении новой тенденции в запросах покупателей или методах работы конкурентов, то анализ базы данных позволит это заметить своевременно, а значит, вовремя придумать свои решения. Если же маркетологи компании работают по очень узкому кругу данных, то велика опасность, что компания не увидит каких-либо новых тенденций, окажется к ним не готова и потеряет клиентов, продажи и прибыль.



## **Идея № 2**

# **Зачем нужна маркетинговая оценочная матрица?**

Когда топ–менеджерам нужно понять, как у компании идут дела, они смотрят на ее финансовые результаты: объем и динамику выручки, прибыли, рентабельности, запасов и т.д. Все это правильно, все это очень нужно. Но можно ли только на основе такого рода внутренней финансовой информации понять – хорошо ли мы работаем и верна ли наша коммерческая политика?

Чтобы ответить на этот вопрос, попробуем оценить деятельность фирмы ABC на основе ее финансовых результатов, представленных в табл. 2–1. На первый взгляд дела ее идут не просто хорошо, а блестяще: за пять лет выручка возросла в 1,79 раза, валовая прибыль – в 3,44 раза, а рентабельность к активам – в 2,36 раза. Казалось бы, чего еще собственникам можно желать от менеджеров?

*Таблица 2–1*

**Финансовый анализ: все ли показывает?**

Результаты деятельности (млн долл.)	Годы						
	Исходный период	1	2	3	4	5	Год 5 к исходному периоду, %
Выручка от продаж	254	293	318	387	431	454	179
Валовые издержки	183	210	230	283	314	331	181
Валовая прибыль	71	83	88	104	117	123	173
Маркетинговые и сбытовые издержки	18	23	24	26	27	28	156
Прочие операционные издержки	37	38	38	41	40	40	179
Валовая прибыль до налогообложения	16	22	26	37	50	55	344

Результаты деятельности (млн долл.)	Годы						
	Исходный период	1	2	3	4	5	Год 5 к исходному периоду, %
Прибыль от продаж, %	6,3	7,5	8,2	9,6	11,6	12,1	192
Активы (млн долл.)	141	162	167	194	205	206	146
Рентабельность к активам, %	11,3	13,6	15,6	19,1	24,4	26,7	236

*Таблица 2–2*

**Маркетинговая оценочная матрица (МОМ) – дополнение к финансовому анализу**

Маркетинговая оценочная матрица	Годы					
	Исходный период	1	2	3	4	5
Рост продаж в целом по рынку, %	18,3	18,3	18,3	18,3	18,3	18,3
Рост продаж фирмы ABC, %	12,8	17,8	13,3	24,9	18,2	7,7
Доля рынка, %	20,3	18,3	17,5	16,2	14,4	13,0
Степень удержания клиентов, %	88,2	87,1	85,0	82,2	80,9	80,0
Доля новых клиентов, %	11,7	12,9	14,9	24,1	22,5	29,2
Неудовлетворенные клиенты, %	13,6	14,3	16,1	17,3	18,9	19,6
Относительное качество товаров	119	120	117	120	109	107
Относительное качество услуг	100	100	95	93	89	87
Рост продаж новых товаров	108	108	103	99	95	93

Наверняка теперь ваше отношение к менеджерам этой фирмы изменилось. Впору ставить вопрос об их немедленном увольнении. А чего еще заслуживают люди, под началом которых доля фирмы на рынке упала с 20,3 до 13%, а доля клиентов, которые покидают фирму ежегодно, напротив, возросла с 11,8 до 20%?

Иными словами, при всей значимости и важности показателей, которые можно рассчитать на основе финансовой отчетности, обойтись только ими нельзя. Отсюда родилась идея создания более комплексной системы оценки деятельности компании с помощью так называемой «маркетинговой оценочной матрицы». Эта матрица, как видно на рисунке 2–1, может иметь четыре элемента, что определяется:

- а) временем проведения оценки;
  - б) тем, на основании какой информации ведется анализ.
- Если говорить о том, что нужно включать в такую матрицу

цу, то в *матрицу внутренней и текущей оценки*, очевидно, должны войти оперативно поступающие данные обо всех сбоях в поставках товаров из-за дефектов товаров, нарушения сроков поставок и ошибок в оформлении документов. Но важно не забывать и о чисто финансовых показателях, которые тоже целесообразно включить в матрицу внутренней оценки, а именно – данные об обороте запасов компании и оборачиваемость дебиторской задолженности.

В *матрицу внутренней оценки по конечным результатам* целесообразно включить показатели рентабельности продаж основных товаров фирмы, а также данные о размерах прямого выигрыша с единицы этих товаров. Из финансовых индикаторов наиболее уместны будут данные о рентабельности и оборачиваемости активов, характеризующие, насколько маркетинговая политика компании обеспечивает эффективность использования ее капитала.

Что касается *матрицы внешней и текущей оценки*, то первым показателем для нее является удовлетворенность клиента, т.е. насколько клиенты, купившие наш товар, довольны им и готовы покупать его вновь. Не менее важный параметр – относительное качество товара, т.е. экспертная оценка того, насколько в данный момент качество наших товаров лучше или хуже по отношению к качеству товаров или услуг наших конкурентов на том же самом рынке. Отсюда, кстати, можно подойти и к оценке того, как – с учетом качества – соотносятся в глазах покупателей цены товаров нашей

фирмы и фирм–конкурентов, что соответственно определяет наши конкурентные перспективы.

Очень важный параметр, особенно для товаров более или менее сложных, – это понимание их свойств клиентами. Если такого понимания не прослеживается, значит, все наши усилия и инвестиции для повышения качества нашего товара потрачены впустую – прирост качества не становится нашим конкурентным преимуществом.

*Матрица внешней оценки по конечным результатам* хорошо формируется с помощью таких важнейших индикаторов рыночного успеха фирмы, как реально завоеванная ею в истекшем году доля рынка и доля клиентов, которые в опросах или переговорах заявляют о своем намерении покупать ее товары или услуги и в будущем году. Не менее важно обратить внимание на такой неправомерно забываемый показатель, как рост продаж новых товаров – то, без чего все труднее теперь выживать на всех рынках. На современном рынке компания очень редко может удержаться, продавая один и тот же товар многие годы. Спрос и преференция покупателей все время меняются, поэтому динамика такого показателя, как рост продаж новых товаров, должна быть тоже в центре внимания менеджеров.

**КОМПЛЕКСНАЯ МАРКЕТИНГОВАЯ ОЦЕНОЧНАЯ МАТРИЦА ФИРМЫ***(один из возможных вариантов)*

ПОДХОД МЕНЕДЖЕРОВ	ВРЕМЯ ИЗМЕРЕНИЯ	
	ТЕКУЩАЯ МОМ	МОМ ПО КОНЕЧНЫМ РЕЗУЛЬТАТАМ
<b>ВНУТРЕННЯЯ ОЦЕНКА (В ФИРМЕ)</b>	Дефекты товаров Случаи опоздания при поставках Ошибки в оформлении счетов Дебиторская задолженность Оборот запасов	Рентабельность продаж Выигрыш на единицу товара Рентабельность активов Оборачиваемость активов
<b>ВНЕШНЯЯ ОЦЕНКА (ПО РЫНКУ)</b>	Удовлетворенность клиентов Относительное качество товаров Относительное качество услуг Готовность клиентов к покупке Понимание товаров фирмы покупателями	Доля рынка Степень удержания клиентов Рост продаж новых товаров Доход на одного клиента Темп роста рынка

*Рис. 2-1.* Маркетинговая оценочная матрица

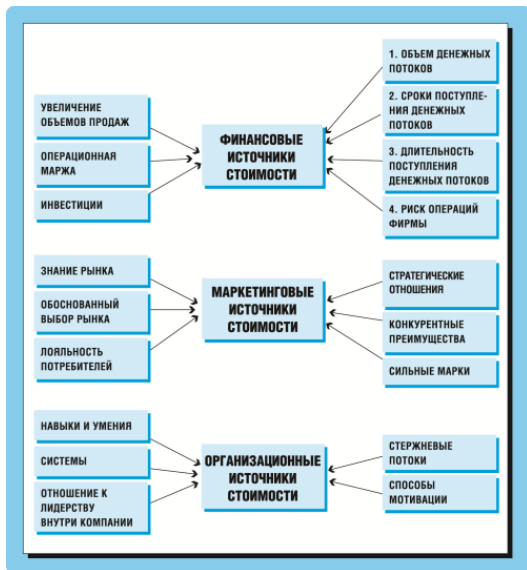
Очень полезный финансовый индикатор для данного раздела MOM – доход от продаж на одного клиента, что помогает понять – приобретают ли клиенты все больше наших товаров или рост продаж происходит за счет простого увеличения числа клиентов.

## **Идея № 3**

# **Как именно маркетинг помогает росту стоимости бизнеса?**

Современный маркетинг все активнее осваивает язык и логику управления стоимостью бизнеса (Value Based Management) и все более приучается проверять эффективность своей деятельности через критерий роста стоимости бизнеса. В этой логике мы можем выделить три типа источников роста стоимости бизнеса и соответственно выгоды собственников: 1) финансовые; 2) маркетинговые и 3) организационные источники стоимости.

Казалось бы, к теме нашей книги относятся только маркетинговые источники стоимости. Но в современном бизнесе маркетологи обязаны готовить свои проекты с учетом и таких факторов, которые обычно относят к категории финансовых, и прежде всего – операционной маржи.



*Рис. 3-1.* Источники повышения рыночной стоимости бизнеса

Однако для успешности маркетинговых усилий компании не меньшее значение (чем возможная прибыльность продаж) имеют и такие финансовые аспекты, как сроки начала поступлений в фирму денежных потоков от новых товаров, длительность этих поступлений и риск операций фирмы. Соответственно от маркетологов необходимо требовать разработки предложений о том, как сократить сроки создания новых товаров и услуг, а также тот временной интервал, через



который вновь выведенные на рынок товары и услуги начинают приносить выручку. Для решения этих задач целесообразно, например, создание альянсов фирм, совместно проектирующих и продвигающих на рынок новые перспективные товары (так сейчас работают многие гранды мирового автомобилестроения и фармацевтики). Пользу может принести также использование сетевых эффектов (когда несколько фирм продвигают на рынок товар одного стандарта) или марочных активов, что означает продвижение нового товара под уже любимым потребителями брендом.

Если же обратиться собственно к маркетинговым источникам стоимости, то важнейшим из них является то, на что часто меньше всего обращается внимание, а именно – знание рынка. Под этим мы понимаем умение маркетологов компании понимать закономерности формирования спроса на рынке, отслеживать динамику вкусов и потребностей покупателей и формулировать на этом основании предложения о том, как должен меняться ассортимент товаров и услуг компании. Все это помогает компании включать в свой ассортимент те товары, которые имеют наибольшие шансы на успех, и сокращать потери от вывода на рынок товаров «безнадежного спроса». А это в конечном счете выливается в рост стоимости компании за счет увеличения чистой прибыли от продаж.

Не меньший вклад в рост стоимости компании маркетологи могут внести и за счет обоснованного выбора рынков, на

которых ей стоит вести продажи. Многие компании работают на тех рынках, на которых они некогда начинали. Им это привычно, им это кажется разумным. На самом деле все рынки меняются, и притом по-разному. Маркетинговая служба компании обязана постоянно «оглядываться по сторонам» в поисках тех рынков, где у компании могут быть наилучшие шансы на развитие в ближайшее время, обязана подсказывать, с какого рынка сейчас ресурсы вывести, чтобы перебросить их на новое направление «главного удара». Мы это видим хорошо на деятельности американских табачных компаний. Условия их работы на американском рынке неуклонно ухудшаются, поэтому они все больше инвестируют в развитие операций на рынках России и других развивающихся стран, где борьба с курением идет пока не так интенсивно.

Очень важный маркетинговый источник стоимости компании – это поддержание лояльности потребителей. К сожалению, понятие «лояльность потребителей» у многих менеджеров вызывает лишь скептическую улыбку. «Бросьте, – говорят такие менеджеры, – потребитель любит только того, кто предлагает ему самую низкую цену». И сколько денег на воспитание лояльности ни трать, едва появится новый конкурент с более низкой ценой, как тут же лояльность потребителя растает, как снег под весенним солнцем.

Эти менеджеры предпочитают не замечать, что существует немало компаний, которые десятилетиями живут на рынке именно благодаря очень высокой лояльности своих потре-

бителей («Apple», «Harley–Davidson», «Porsche»). Эта лояльность далась им очень большими усилиями, и они постоянно ее поддерживают, но зато она гарантирует им достаточно хорошую эффективность продаж и выживание на остроконкурентных рынках. Самое забавное, что результаты маркетинговых исследований подтверждают – на большинстве рынков в принципе лояльных покупателей больше, чем нелояльных, и потому шансы на завоевание лояльности не только самой низкой ценой достаточно высоки (подробнее об этом мы поговорим, когда будем обсуждать идею 34). Именно поэтому маркетологи тех компаний, которые воспринимают лояльность не как красивый миф, а как реально достижимый результат, постоянно изучают – за счет чего она возникает и как ее поддерживать? Этой деятельностью они вносят большой вклад в рост стоимости компании, поскольку лояльность потребителей в конце концов означает стабильные продажи, а стабильные продажи – источник тех самых денежных потоков, которые формируют стоимость компании.

Следующий маркетинговый источник стоимости компании – умение выстраивать долгосрочные стратегические отношения, основанные на искусстве выяснять, что потребителям нужно сегодня и что будет нужно завтра, и предлагать на этой основе те решения, которые могут быть реализованы с приемлемой для компании–производителя нормой прибыли. Это умение – реальное и устойчивое конкурентное преимущество компании. Именно оно дает компании воз-

возможность формировать наиболее предпочтительный для потребителей ассортимент товаров и услуг, а потому соответственно защищает ее позицию на рынке от атак конкурентов, предлагающих продукт пусть даже более дешевый, но совершенно неадаптированный к особенностям запросов клиентов.

Еще один фактор роста повышения стоимости компании, который должен находиться в поле зрения маркетологов (если в компании нет отдела развития бизнеса), – правильный выбор конкурентных преимуществ. О том, какие у компании могут быть конкурентные преимущества, мы будем говорить подробнее (обсуждая идеи 8 и 10). Сейчас же отметим лишь, что задача маркетологов состоит в том, чтобы на основе анализа рынка понять: какие конкурентные преимущества здесь и сейчас компании нужны, какие преимущества она уже имеет, а какие ей надо развить. А уже на основе этого маркетологи должны подготовить для менеджмента компании рекомендации относительно того, какие шаги надо предпринять, дабы такие конкурентные преимущества у компании появились или были сохранены.

Наконец, последний из чисто маркетинговых факторов роста стоимости компании – создание сильных брендов. Это задача именно маркетологов, поскольку ни один другой отдел компании эту задачу решить не в состоянии, хотя и маркетологи могут добиться успеха лишь в сотрудничестве с другими службами компании. Создавая такие бренды, мар-

кетологи напрямую способствуют росту стоимости компании двояким образом. Во-первых, товары с хорошим брендом лучше продаются, принося хорошие денежные потоки, а во-вторых, сильные бренды сами по себе становятся неким незримым активом компании, повышая ее стоимость.

Последний круг факторов, способствующих росту стоимости компании, – это организационные источники (навыки и умения, системы деятельности компании, отношение к лидерству внутри компании, стержневые способности персонала и самой компании, способы мотивации персонала). На первый взгляд здесь нет ничего относящегося к маркетингу и соответственно к теме нашей книги. Однако это не так: маркетинологи могут и должны анализировать организационные источники стоимости на предмет возможности их использования или развития для обеспечения конкурентного преимущества фирмы.

Сравним для примера две известные авиакомпании: «Sabena» и «Singapore Airlines». Как эти компании могут конкурировать друг с другом, если у них все практически одинаковое: они возят пассажиров на одних и тех же авиалиниях, на одних и тех же самолетах, из одних и тех же аэропортов? А между тем «Singapore Airlines» явно выигрывает в конкурентной борьбе и не раз признавалась лучшей авиакомпанией мира. За счет чего это достигается?

Прежде всего за счет высокого качества сервиса на борту самолета. Источник же успеха в том, что маркетинологи

«Singapore Airlines» поняли: у стюардесс компании, выращенных в культуре Азии, изначально наличествует очень ценная стержневая для сферы сервиса способность – высокая степень уважительности к пассажирам. И если это дополнить соответствующим тренингом и системой поощрения, то можно обеспечить очень высокую культуру обслуживания пассажиров. Если же руководство компании будет полагать, что проблемы софт-менеджмента к маркетингу отношения не имеют, то эта компания будет повторять тот ошибочный вариант управления бизнесом, о котором любит рассказывать на своих семинарах профессор Ф. Котлер. Его однажды пригласили помочь в постановке маркетинга в одну известную европейскую авиакомпанию. Проводя диагностику организации маркетинга в этой компании, профессор Котлер поинтересовался у ее вице-президента по маркетингу, отвечает ли он за дизайн интерьеров самолетов своей компании? Ответ был – нет, за это отвечает техническая служба. Далее Котлер поинтересовался, отвечает ли вице-президент за меню бортового питания? Нет, сообщил его собеседник, это сфера ответственности службы кетеринга. В ходе дальнейшей беседы выяснилось, что вице-президент по маркетингу не отвечал ни за обучение стюардесс («это дело службы по персоналу»), ни за установление цен на билеты («это забота финансистов»). В сферу ответственности этого вице-президента входила лишь реклама компании и организация продаж билетов на ее рейсы. Услышав все это, профессор Кот-

лер вздохнул и сказал: «Как бы я хотел быть на вашем месте! Ни за что не отвечать и быть вице–президентом по маркетингу...»

Увы, такое (как в этой авиакомпании) узкое понимание задач маркетинговой службы пока довольно распространено. А это означает, что маркетологи в таких фирмах вносят в увеличение стоимости бизнеса вклад куда меньший, чем могли и должны были бы.

## **Идея № 4**

# **С чего должна начинаться работа отдела маркетинга в вашей фирме?**

Как мы уже говорили, обсуждая идею 3, маркетологи должны помочь компании точнее понять ее конкурентные преимущества – те, которые у нее реально существуют сегодня, и те, которыми ей надо обладать завтра. Но это только первый шаг к выработке оптимальной маркетинговой политики компании на рынке. Для того чтобы компания точнее понимала, как ей вести себя на рынке, маркетологи должны помочь компании решить еще две задачи.

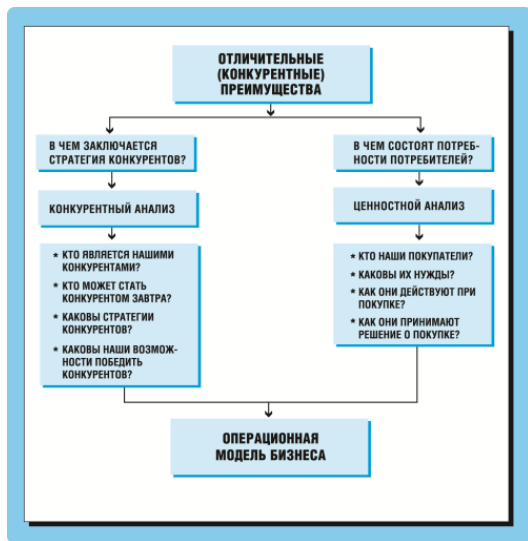
Первая задача – конкурентный анализ. Его основные элементы перечислены на рис. 4–1, а суть состоит в том, что маркетологи компании должны постоянно заниматься мониторингом деятельности фирм–конкурентов, ища ответы на следующие вопросы:

- 1) кто наши конкуренты, т.е. какие фирмы участвуют в продажах на нашем рынке?
- 2) что с высокой вероятностью может произойти на рынке завтра и кто способен войти в него (какие фирмы нашей отрасли или из других отраслей, других регионов нашей страны или из других стран)?
- 3) каковы стратегии конкурентов (как они ведут бизнес,



что меняют в ассортименте своих товаров или услуг, какую используют рекламу, как меняется их модель продвижения, с какими категориями клиентов они работают, какие способы продвижения и какие скидки они используют)?

Для решения этой задачи необходим постоянный мониторинг рынка, что является одной из главных функций службы маркетинга. На практике эта задача решается различными способами. Первый – периодически заказывать специальные обследования рынка соответствующим маркетинговым агентствам или покупать у них результаты таких исследований, если это является стандартным продуктом данного агентства.



## Рис. 4-1. Аналитические основы выбора коммерческой политики фирмы

Второй – поручить одному из сотрудников фирмы вести систематический сбор любой доступной информации о конкурентах, а потом подвергать собранные таким образом базы данных компьютерной обработке с помощью программ контент-анализа, или, как его сейчас чаще называют, – анализа слабо-структурированных баз данных<sup>1</sup>. Третий вариант – доступный достаточно крупным и богатым фирмам – создание службы конкурентной разведки (не будем смешивать с промышленным шпионажем, для которого характерны запрещенные законом приемы типа подкупа сотрудников фирмы-конкурента и выкрадывания ее информации), использующей широкий круг методов сбора самой различной информации о конкурентах.

Все это должно быть изучено и проанализировано маркетологами компании, чтобы ее топ-менеджеры могли составить полное представление о поведении конкурентов. Но кроме аналитики маркетологи должны на основе собранной и осмысленной ими информации представить топ-менеджерам компании свои соображения и рекомендации по основному вопросу: каковы возможности нашей компании побе-

---

<sup>1</sup> См., например, – [http://www.noolab.ru/docs/conext/conext03\\_2.asp](http://www.noolab.ru/docs/conext/conext03_2.asp); <http://it2b.ru/it2b2.view2.page89.html>

дить конкурентов и какие решения может принять руководство компании, чтобы сохранить позицию на рынке и даже укрепить ее вопреки усилиям конкурентов?

Второй аспект маркетингового анализа, который должен являться постоянной задачей маркетинговой службы компании, – это изучение потребителей, т.е. ценностный анализ. Здесь от маркетологов надо требовать ответов на следующие вопросы:

1) кто они – наши покупатели, какие фирмы (для рынка B2B) или группы потребителей (если это рынок физических лиц) приобретают наши товары?

2) каковы их доходы, вкусы и стремления?

3) какова логика их выбора – у кого купить, каковы их критерии отбора, какие характеристики товара или услуги их вообще не волнуют?

4) как они принимают решения о покупке, кто в фирмах или в семьях играет в этом деле ключевую роль?

Подобная информация может быть получена только путем обследования потребителей. До сих пор для решения этой задачи преимущественно используются методы социологических обследований. Чаще всего компании ограничиваются качественными методами, позволяющими сформировать предварительную картину рынка. Сюда относятся такие методы, как:

1) интервью с покупателями;

2) опросы участников фокус-групп;

3) этнографический анализ (необходим при работе с клиентами с различных национальных рынков и предполагает особое внимание к культурно–психологическим различиям в поведении потребителей разных наций, способных повлиять на их предпочтения при покупке);

4) проективные техники. Так принято называть различные неструктурированные, недирижабельные способы задавать вопросы, которые помогают исследователю раскрыть мотивы, верования, установки, отношения, предпочтения, ценности, степень удовлетворенности, проблемы респондентов и пр. относительно продуктов или брендов вне зависимости от способностей респондентов к артикуляции. Проективные техники подразделяются на: 1) поиск ассоциаций;

2) техники на завершение; 3) конструирование; 4) экспрессивные техники<sup>2</sup>.

Существенно более глубокое и достоверное знание о предпочтениях покупателей помогают получить качественные методы исследования, проводимые более систематически и с большим числом респондентов, например долгосрочные наблюдения за одной и той же выборкой потребителей (панелью). Например, для российского рынка потребительских товаров такую панель под названием Impulse ведет группа TNS.

Но в последние годы все большее внимание привлекают

новые – более точные – методы изучения предпочтений потребителей, основанные на анализе физиологических реакций потребителей при сравнении представленных им товаров. Это и снятие энцефалограмм у членов фокус-группы, и применение в маркетинговых исследованиях детекторов лжи, и специальные электронные очки, фиксирующие перемещение зрачков респондентов, и даже томографические исследования (см. идею 53).

В итоге, совместив анализ того: а) какие конкурентные преимущества есть у фирмы; б) что делают конкуренты и в) чего хотят потребители, маркетологи могут предложить руководству компании некую модель бизнеса (назовем ее операционной моделью), т.е. некую схему того, что компания должна делать в нынешней рыночной ситуации.

Принять или нет эту схему и как ее воплощать – решать уже топ-менеджерам компании. Но именно маркетологи должны помочь им понять, какие проблемы для компании сегодня наиболее актуальны, чтобы она могла не просто выжить на рынке, но сформировать операционную модель бизнеса, адекватную той среде, в которой компания будет действовать завтра.

## **Идея № 5**

### **Какие вопросы директору надо обсуждать с маркетологами?**

С каждым из своих подчиненных топ–менеджер обсуждает разные проблемы деятельности компании. Ну, а какие вопросы топ–менеджеру стоит обсуждать со своими маркетологами? Ответ в стиле: «Вопросы, которые необходимо прояснить, формируя маркетинговую стратегию компании», мало что объясняет. А потому попытаемся детализировать повестку такого совещания (см. рис. 5–1).

Первый круг вопросов связан с охватом рынка, миссией и целью компании, т.е. направленностью ее деятельности вообще. Первый вопрос, который в этой связи стоит обсудить с маркетологами, может показаться просто странным: каким бизнесом фирма должна заниматься?

Речь идет о том, чтобы собственники и топ–менеджеры трезво и заново ответили себе на вопрос: на чем, собственно, компания может зарабатывать деньги? И, соответственно, каким бизнесом она должна заниматься, а от чего пора отказываться. Известно, например, что неправильный ответ именно на этот вопрос стал причиной финансовых трудностей многих знаменитых голливудских киностудий, что привело к установлению контроля над многими из них со сторо-

ны японских фирм. Дело в том, что владельцы и топ-менеджеры этих киностудий считали, что их бизнес – производство и прокат кинофильмов, а правильный ответ должен был звучать иначе – мы занимаемся бизнесом в индустрии развлечений. Но такой взгляд не был присущ магнатам Голливуда, и потому они позволили себе не заметить телевидения и рынка видео, что и обернулось для них огромными потерями.

Второй вопрос к маркетологам не менее важен: на каких нуждах потребителей, сегментах рынка или технологиях нужно сосредоточиться, где у компании наибольший потенциал роста, где выше шансы выиграть у конкурентов, где больше возможностей заработать прибыль? Только крупнейшие компании способны бороться за весь рынок, а остальным неизбежно приходится сосредоточиваться на продажах в определенном сегменте рынка, где у них шансы на успех наиболее велики. И, соответственно, отсюда будет вытекать ответ на еще один вопрос: куда мы хотим привести наш бизнес, как компания должна развиваться, чтобы преуспевать в избранных сегментах рынка?

КОМПОНЕНТЫ СТРАТЕГИИ	ОСНОВНЫЕ ПРОБЛЕМЫ
<b>ОХВАТ, МИССИЯ И ЦЕЛИ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Каким бизнесом фирма должна заниматься?</li> <li>На каких нуждах потребителей, сегментах рынка и/или технологиях надо сосредоточиться?</li> <li>Каковы долгосрочные стратегические цели или намерения фирмы?</li> </ul>
<b>ЦЕЛИ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>На каких показателях деятельности должны сосредоточить свое внимание подразделения и сотрудники фирмы?</li> <li>Каков целевой уровень результативности, который ими должен быть достигнут?</li> <li>За какое время этот уровень должен быть достигнут?</li> </ul>
<b>СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Как фирма может добиться желаемого темпа роста?</li> <li>Может ли желаемый темп роста быть обеспечен за счет расширения уже имеющихся у фирмы бизнесов?</li> <li>Следует ли фирме диверсифицироваться в новые сферы бизнеса или выйти на новые рынки, чтобы обеспечить требуемый темп роста?</li> </ul>
<b>РАСПРЕДЕЛЕНИЕ РЕСУРСОВ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Как следует распределить ограниченные финансовые ресурсы фирмы между ее бизнесами, чтобы добиться наивысшей отдачи?</li> <li>Какие из альтернативно возможных для каждого бизнеса стратегий следует проводить, чтобы добиться наивысших показателей отдачи инвестиций?</li> </ul>
<b>ИСТОЧНИКИ СИНЕРГИИ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Какие знания, умения и прочие незримые активы (например, торговую марку) следует развивать и совместно использовать несколькими бизнесами одновременно?</li> <li>Какие производственные ресурсы, мощности или функции фирма может совместно использовать для нескольких разных бизнесов, чтобы повысить их аффективность?</li> </ul>

*Рис. 5-1. Вопросник для выбора маркетинговой стратегии фирмы*

Следующий круг вопросов, которые может и должен обсуждать топ-менеджер с маркетологами, уже знаком нам по обсуждению идеи 1, а именно: что для компании сейчас важнее, за что она должна бороться – за повышение прибыльности, за снижение дефектности или удержание клиентуры?



Именно маркетологи должны помочь компании понять, где она проигрывает (если проигрывает) конкурентам и какие показатели для нее сейчас важнее всего, чтобы укрепить свою позицию на рынке и поддержать стабильность или рост продаж в перспективе.

Что касается определения целей компании (набора значений оценочных показателей ее деятельности) и сроков их достижения, то, конечно, это сфера ответственности топ-менеджмента. Мнение маркетологов здесь должно быть выслушано лишь для оценки того, насколько реально достижение таких целей и за какое время в сложившейся конкурентной среде. Что же касается собственно маркетинговой стратегии как способа достижения поставленных топ-менеджерами целей, то здесь маркетологи вновь выходят на передовую линию ответственности. Именно они призваны оценить: может ли фирма добиться желаемого темпа роста продаж, активов и стоимости бизнеса за счет развития уже имеющихся бизнесов или пришло время заняться диверсификацией? А если будет принято решение диверсифицировать бизнес, то маркетологи должны будут подготовить оценку потенциала роста выручки и прибыли за счет выхода компании в новые сферы бизнеса.

Следующий круг вопросов связан с тем, как распределить ресурсы фирмы между разными ее бизнесами и продуктовыми линиями, чтобы добиться наивысшей отдачи. Здесь маркетологи должны работать вместе с финансистами. Их зада-

ча – оценить потенциал прибыльности разных бизнесов и товарных линий, чтобы определить, куда выгоднее вкладывать деньги с точки зрения прироста продаж и чистого дохода. Соответственно темой обсуждения здесь должен быть и вопрос о том, какие из альтернативно возможных для каждого бизнеса стратегий нужно проводить, чтобы добиться наивысших показателей отдачи инвестиций.

Очень важно, чтобы все предложения, все идеи маркетологов рассматривались не абстрактно, а вместе с финансистами: важно понять, какой финансовый эффект можем мы получить от каждого из вариантов стратегии. Конечно, решить эту задачу непросто, но если заставить финансистов и маркетологов договориться между собой, научить их разговаривать на одном языке (считать и применять показатели денежных потоков, рентабельности продаж и инвестиций), научить применять одни и те же системы оценки результатов, то шанс на то, что это удастся сделать, все-таки существует.

С маркетологами стоит обсуждать и такой вопрос: может ли компания внутри себя найти источники синергии? Речь идет о том, какие знания, умения и прочие незримые активы можно использовать и развивать совместно для пользы сразу нескольких бизнесов или товарных линий компании одновременно. Самым частым решением здесь может быть создание зонтичного бренда для нескольких линий товаров или услуг фирмы или превращение в зонтичный наиболее

успешного из ранее созданных компаний брендов.

## Идея № 6

# Какое меню бизнес–стратегий вам доступно?

Маркетологи должны помогать топ–менеджерам компании в выборе той стратегии, которая для нее сегодня наиболее актуальна (см. обсуждение идеи 5). Каковы же эти варианты и в чем состоят плюсы и минусы каждого из них? Эти стратегии мы, следуя совету профессора Ансоффа, можем классифицировать по двум основным параметрам: 1) будет ли это товар, который компания уже производит, или новый товар; 2) будет ли компания развивать свою деятельность на нынешнем или на новом для нее рынке. Если совместить эти два критерия, то мы получим четыре базовых варианта стратегии, которые компания может проводить в жизнь (рис. 6–1).

Итак, если мы рассмотрим ситуацию, когда компания хочет производить то же, что производила и прежде, и продавать на том же рынке, где она уже присутствует, то речь идет о **стратегии проникновения в рынок**. Это одна из самых сложных стратегий, поскольку ее реализация требует прежде всего перехвата клиентуры у конкурирующих компаний. Для этого обычно приходится проводить либо чрезвычайно активную и дорогую рекламную кампанию, либо вы-

водить на рынок товары по особо низким ценам или применять иные, довольно сложные и дорогие для реализации способы привлечения покупателей. Такую стратегию успешно реализуют многие компании (очень хорошо она прослеживается на рынках пива, табачных изделий и косметики), и она остается вполне актуальной и для будущего. Отметим, однако, что она очень рискованна – конкуренты могут ответить точно такими же решениями в области рекламы или снижения цен, и кто останется победителем, предсказать трудно. Поэтому для реализации такой стратегии необходимо иметь либо неоспоримые преимущества в снижении издержек, либо уже достигнутый большой объем продаж и прибыли, из которой можно профинансировать дорогую рекламу.



Рис. 6-1. Варианты маркетинговых стратегий фирмы

Второй вариант стратегии – *стратегия развития продукта* – предполагает, что компания хочет действовать на том же рынке, где она раньше присутствовала, но готова предложить покупателям новый продукт (эту стратегию успешно реализуют, например, такие корейские компании, как LG и Samsung). Надо сказать, что этот вариант чрезвычайно разумен, но, как правило, очень недешев. Инновационная деятельность обычно требует крупных капитальных вложений и больших усилий по продвижению новых модификаций товаров на рынок. При этом подавляющее большинство проектов новых товаров проваливаются и не окупают вложенные средства. Поэтому такую стратегию может позволить себе та компания, которую не разорит, скажем, провал 60% проектов новых товаров или услуг.

Третий вариант действий – *стратегия развития рынка*, предполагающая, что компания сохраняет свой ассортимент товаров или услуг, но выходит с ними на новый рынок. Такая стратегия чрезвычайно рациональна, поскольку позволяет компании диверсифицироваться по рынкам, сохраняя ассортимент продукции. Строго говоря, в этой логике развивается большинство глобальных корпораций в мире, когда они, создав очень удачную линейку товаров, входят во все новые рынки и получают прирост доходов именно за счет горизонтального распространения «по поверхности планеты». Такая стратегия реализуется сегодня китайскими фирмами

и актуальна для многих российских компаний, слишком сосредоточенных пока на внутреннем рынке.

Четвертый вариант стратегии – это **стратегия диверсификации**, связанной или несвязанной. Напомним, что диверсификацией принято называть способ увеличения продаж за счет создания или покупки бизнесов, которые не связаны напрямую с ранее созданным данной фирмой бизнесом. Обычно принято различать следующие типы диверсификации:

- 1) концентрическая;
- 2) горизонтальная;
- 3) конгломератная.

Концентрическая диверсификация состоит в создании новых продуктовых или сервисных линеек, которые обладают технологическими или иными синергетическими связями с существующими продуктовыми линейками, хотя и адресованы новым группам клиентов.

Горизонтальная диверсификация предполагает приобретение или создание новых товаров, интересных для ранее завоеванных групп потребителей, хотя эти новые товары могут быть технологически совсем отличными от прежнего ассортимента товаров (услуг) фирмы.

Конгломератная диверсификация состоит в попытке завоевать совершенно новые группы потребителей с помощью товаров, не обладающих ни технологической, ни маркетинговой синергией с прежним ассортиментом фирмы.

Интерес в мире к такого рода стратегиям был особенно велик в 70—80-е гг., а в России он очень велик до сих пор. Однако надо отметить, что реализация этой стратегии связана с достаточно большими проблемами. Самым интересным вариантом такой стратегии является создание внеконкурентных стратегий, предполагающих формирование таких комбинаций ранее известных по другим рынкам свойств товара или услуги, которые не предлагала ранее ни одна фирма. В этом случае фирма как бы «рождает» совершенно новый рынок, где у нее просто нет конкурентов и где она может быстро нарастить объемы продаж, не встречая сопротивления со стороны более консервативно мыслящих конкурентов.

Особый вариант, т.е. некая разновидность стратегии несвязанной диверсификации, – *стратегия вертикальной интеграции*. Ее суть в том, что компания пытается поставить под свой контроль либо своих поставщиков, либо какие-то элементы каналов продвижения, чтобы контролировать рынок (она способна это делать, работая с независимыми поставщиками или независимыми торговыми посредниками). Такая стратегия довольно рациональна с точки зрения минимизации издержек или улучшения продвижения своих товаров, но в то же время она порождает массу проблем, связанных с тем, что теперь топ-менеджерам приходится контролировать совершенно разнородные бизнесы. Тем не менее в ряде случаев это является вполне рациональным вариантом стратегии для компании, которая хочет укрепить свою



позицию на рынке. Так, на российском рынке именно эта стратегия стала основой успешного развития таких разных компаний, как «Северсталь», «Панинтер» и «Шатура».

## **Идея № 7**

# **От чего зависит маркетинговая стратегия фирмы?**

Когда компания выбирает свою маркетинговую стратегию, то обычно целью этого является повышение конкурентоспособности ее товаров или услуг. Но как разумно выбрать маркетинговую стратегию фирмы при всем многообразии условий, в которых компания находится?

Несколько упрощая ситуацию, можно констатировать, что правильный выбор маркетинговой стратегии зависит от анализа четырех элементов рыночной среды:

1) позиция фирмы на рынке. Речь идет в данном случае о том, как компания воспринимается потребителями, что они думают о ее товарах, какого уровня качества, сервиса, надежности они от нее ожидают и, соответственно, какую цену они готовы платить за эти товары и насколько будут эти товары предпочитать товарам других производителей;

2) запросы рынка. Что хотят потребители сегодня, чего они могут захотеть завтра или в чем можно их убедить, что они этого хотят, но только еще не знают, как это называется и кто им это может предложить. Не будем забывать, что маркетинологи в определенной мере способны управлять формированием спроса, и хотя они и не могут создавать потребно-

сти, но вполне могут помогать этим потребностям проявиться или управлять формой их проявления;

3) возможности компании снижать издержки. Речь идет о том, может или нет компания снижать издержки быстрее и в большей мере, чем ее конкуренты. И, соответственно, может ли она за счет этого предложить рынку свою продукцию дешевле, чем ее конкуренты, чтобы выиграть борьбу за покупателя. Это требует очень тщательного анализа того, насколько у компании бизнес организован хорошо и эффективно, насколько у нее велики ресурсы снижения издержек в производстве и маркетинге и насколько она по этим параметрам обгоняет или, наоборот, отстает от конкурентов;

4) возможности создания дифференцированной продукции. Здесь маркетологи вместе с техническими службами должны оценить – может ли компания создавать модификации своих товаров, более привлекательные для потребителей даже при такой же, как у конкурентов, или более высокой цене.



*Рис. 7-1.* Факторы, формирующие маркетинговую стратегию фирмы

Такого рода анализ – основа любой маркетинговой деятельности. И напоминать об этом приходится лишь потому, что до сих пор менеджеры многих компаний позволяют себе пренебрегать поиском ответов на эти вопросы. Директор одного из российских предприятий так сформулировал свою позицию: «Все эти ваши маркетинговые технологии – пустая трата денег. Если ты директор, то ты должен рынок нутром чувствовать!» Увы, приверженцев такой «нутряной школы

менеджмента» не так мало. Но упование на «глас нутра» часто приводит таких менеджеров к выработке крайне неудачных маркетинговых стратегий и – в худших вариантах – становится причиной гибели предприятий (классическим примером здесь является история московского Автозавода им. Ленинского комсомола (АЗЛК), директор которого вдруг решил, что его компания может и должна делать автомобили представительского класса, которые, однако, никто не захотел покупать, и завод обанкротился).

Основа такого рода анализа – трезвая оценка имеющихся у фирмы конкурентных преимуществ. О том, какими они могут быть, мы будем подробнее говорить ниже (обсуждая идею 8), а пока рассмотрим те основные методы, с помощью которых маркетологи могут готовить для топ–менеджеров информацию описанных выше четырех типов (рис. 7–1).

***Позиция фирмы на рынке.*** Для оценки этой позиции можно воспользоваться таким полезным инструментом, как построение карты рынка, чтобы понять, где на этой карте, по мнению потребителей, расположены товары или услуги нашей фирмы. Обычный путь разработки карты продуктовой категории состоит в том, чтобы попросить покупателя назвать два наиболее важных отличительных признака определенного товара и затем проранжировать продукты разных фирм по этим характеристикам. Метод может работать достаточно хорошо во многих ситуациях, хотя и не во всех (более точные результаты дают две модификации данного ме-

тогда — метод ранжирования атрибутов и метод оценки общей схожести товаров, но их рассмотрение выходит за рамки данной книги).

Карта восприятия рынка покупателями может быть использована для того, чтобы:

1) лучше понять структуру рынка и позицию нашей компании на нем, так, как ее реально воспринимают потребители;

2) понять, как новый продукт нашей фирмы будет восприниматься покупателями, когда он будет выведен на рынок;

3) нацелить научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки на придание товару именно тех свойств, которые в лучшей степени соответствуют желаниям покупателей и позиции нашей фирмы.

Предположим, что фирма—производитель компьютеров уже участвует в рынке и ключевыми атрибутами для той продукции, которую она производит, являются *легкость использования, гибкость конфигурации* и *цена*. Карта восприятия данного рынка показана на рис. 7–2. Эта карта показывает группу конкурентов. В середине карты находится целая группа фирм, тогда как фирмы G и H предлагают менее гибкие и удобные, но более дешевые товары. Наша фирма способна дифференцировать свойства своей продукции с помощью инноваций, связанных с гибкостью, и благодаря этому занимает на этой карте пункт X.



*Рис. 7-2. Образец карты восприятия продукта*

Наша фирма рассматривает расширение своей продуктовой линии, чтобы вывести на рынок модель компьютера, которая будет очень удобна в использовании, но при этом будет обладать довольно посредственной гибкостью конфигурации. Значит, она попадет в тот же круг, что вырисовывается сейчас на карте и образуется товарами фирм А, В, С, F, Е. Этот продукт будет продаваться по такой же цене, как наш нынешний товар X, но будет скорее адресоваться к рыночному сегменту, который сегодня удерживают товары фирм F

или I.

Вопрос, интересующий нас, состоит в том, займет ли этот товар такую позицию в глазах покупателей при такой комбинации свойств (средняя гибкость, но бóльшая легкость в использовании). Ответ на этот вопрос может быть получен с помощью картографирования рынка. Для этого нам надо добиться того, чтобы будущие покупатели осознали свойства нового продукта, и провести затем новое картографирование рынка, чтобы посмотреть, куда (в их ощущениях) попадет новый товар. На рис. 7–3 мы видим четыре возможные зоны, в которые может попасть этот товар. Если новый продукт займет позицию в глазах покупателей в зоне 1, то задуманное нами позиционирование является правильным и принесет желаемый доход от продаж. Все остальные зоны на карте рынка являются проблематичными.

Если товар будет помещен покупателями в зону 2, то новый товар нашей фирмы окажется в одной группе с товарами фирм А, В, С, Е и F, т.е. не будет иметь отличий, достаточных для того, чтобы сделать расширение нашей продуктовой линии интересным и побуждающим к покупке. Если товар будет помещен покупателями в зону 3, то это будет означать, что концепция нового товара выбрана фирмой ошибочно, т.е. покупатели не осознают, что главное свойство нового товара – бóльшая легкость в использовании, и по-прежнему ожидают того же сочетания гибкости и легкости, что сложилось в привычном ассортименте фирмы. Значит, страте-



гия формирования набора свойств нового товара оказалась неверной или неверно объяснена покупателям.



*Рис. 7-3. Использование карты восприятия при выводе на рынок нового продукта*

Что касается зоны 4, то попадание туда нового товара поначалу может показаться нам хорошим результатом. На первый взгляд это означает, что покупатели ожидают от нашего товара как большей легкости использования, так и повышенной гибкости конфигурации, что, казалось бы, и есть ключ к рыночному успеху нового товара в нашей продуктовой линейке. Но ведь реально этот новый продукт не сможет оправ-

дать всех ожиданий покупателей, и поэтому в длительной перспективе это будет катастрофой для имиджа товарного ассортимента нашей фирмы.

***Запросы рынка.*** Маркетологи фирмы могут оценить запросы рынка с помощью маркетинговых исследований и прежде всего – метода декомбинационного анализа<sup>3</sup> (Conjoint Analysis), суть которого рассматривается при обсуждении идеи 31. Топ-менеджерам необязательно знать суть этих методов, достаточно быть в курсе того, что современный маркетинговый инструментарий достаточно разнообразен и отлажен, чтобы оценивать запросы потребителей достаточно адекватно. Кроме того, важнейшим источником необходимой информации являются опросы клиентов, уже покупающих товары или услуги нашей фирмы. Представление о том, как может быть налажен процесс маркетинговых исследований в современной фирме, позволяет составить рис. 7–4, характеризующий организацию маркетинговых исследований в компании «Hewlett–Packard».

***Возможности снижения издержек.*** Оценка таких возможностей необходима, конечно, не в принципе, а в сравнении с потенциалом экономии у конкурентов. Основа такого сравнения – анализ основных факторов формирования издержек в отрасли, в которой действует ваша фирма. Чаще всего это:

1) уровень технологии производства. Здесь оценка долж-

---

<sup>3</sup> Его также называют методом совместного анализа.

на учитывать, с одной стороны, у кого – у вас или у конкурентов – выше производительность оборудования в единицу времени и ниже ресурсоемкость (энерго-, трудо- и материальные затраты на единицу продукции). С другой стороны, полезно учитывать стоимость установленного оборудования и соответственно – величину амортизации, которую придется включать в себестоимость единицы продукции вам и конкурентам;

2) уровень заработной платы основного персонала;

3) стоимость приобретаемых ресурсов и разница в издержках их транспортировки;

4) обременение бизнеса постоянными издержками, связанными с владением основными активами и численностью управленческого персонала.

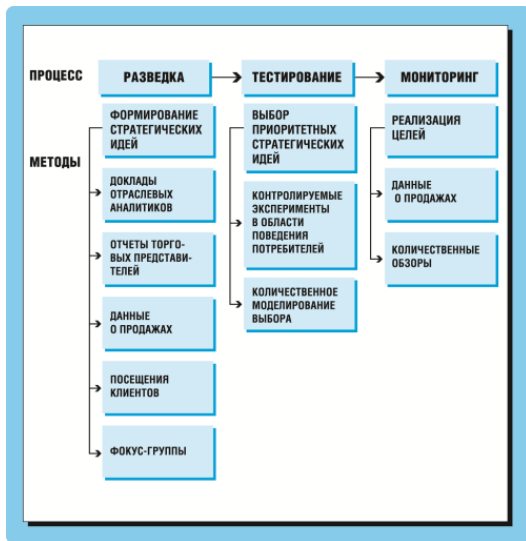


Рис. 7-4. Организация маркетинговых исследований в компании «Hewlett-Packard»

**Возможности создания дифференцированной продукции.** Для оценки таких возможностей маркетологи фирмы должны регулярно сравнивать свою компанию с компаниями-конкурентами по следующим параметрам:

- 1) наличие квалифицированных кадров конструкторов, проектировщиков, дизайнеров;
- 2) ранее достигнутый уровень уникализации товаров или услуг;

3) наличие контрактов о совместной разработке товаров с внешними партнерами или участие в альянсах по созданию новых товаров;

4) адекватность позиции фирм–конкурентов на карте рынка стратегии предложения дифференцированной продукции.

## **Идея № 8**

### **Что может стать основой вашей конкурентоспособности?**

Первейшая обязанность топ–менеджера – поиск способов обеспечения преимущества своей фирмы над конкурентами. В экономике административного типа это обеспечивается за счет «своих людей» в государственных органах управления. Но если этот ресурс недостаточен, недоступен или не обеспечивает беспроblemного господства на рынке, то удерживать клиентов и обеспечивать получение выручки и прибыли приходится иными методами. И тогда перед топ–менеджером во весь рост встает вопрос: «За счет чего может быть достигнуто конкурентное преимущество на современных рынках?»

Вариантов решения этой задачи довольно много (см. рис. 8–1).



*Рис. 8-1.* Различные варианты достижения конкурентного превосходства

**Первый вариант** решения этой задачи – обеспечение превосходства за счет дифференциации, т.е. предложения покупателям товаров или услуг с иными свойствами, более привлекательными, чем у конкурентов. Иными словами, переключение внимания потребителей на свою продукцию здесь достигается за счет повышения ее экономической ценности (см. обсуждение идеи 29). При этом необязательно тратить большие суммы инвестиций на улучшение

ние конструкции или существенное повышение технических параметров вашего товара. Основой дифференциации вполне могут стать интересные дизайнерские решения (а их отсутствие может снивелировать привлекательность даже очень технически интересного продукта). Неслучайно поэтому, что сейчас ведущие корейские производители бытовой техники, что LG, что Samsung, создали огромные дизайнерские центры и пригласили для обучения своих сотрудников ведущих дизайнеров из Италии.

Очень многое может изменить повышение качества не самого товара, а всех видов сервиса, которыми вы можете дополнить ваш товар (или дополнительного сервиса «вокруг» основной услуги). Ведь сегодня для покупателя зачистую именно сервис является не менее, а иногда и более важной характеристикой товара, чем его функциональные параметры. Мы это наблюдаем на очень многих рынках, например на рынках компьютеров и автомобилей. Известно, например, что когда одна из московских компаний – дилеров АвтоВАЗа – ввела услугу предпродажной «протяжки» «Жигулей» (то есть исправления дефектов их сборки), то продажи этих автомобилей у нее резко выросли – ведь клиенты получили гарантию, что новый вазовский автомобиль хоть какое-то время будет ездить нормально.

Очень важный элемент, обеспечивающий дифференциацию, – опознаваемость бренда. Он дает некий ориентир для покупателей, хотя и не гарантирует обязательной покуп-



ки, и поэтому надежная его опознаваемость – это значимый фактор, помогающий товарам вашей компании выделиться из массы товаров-аналогов. Именно поэтому – несмотря на сложность и дороговизну работ по созданию бренда – для компаний, делающих ставку на дифференциацию, работа с брендом и сегодня, и завтра будет делом обязательным. Правда, эффективность брендинга как средства дифференциации падает (уж слишком много брендов стало на любом рынке), поэтому здесь идет большой поиск новых идей (например, родилась удачная модель короткоживущих, «взрывных» брендов, призванных обеспечить всплеск покупок, недолгий, зато и формируются они с помощью скромных бюджетов). Характерный пример таких «взрывных» брендов – новые тарифные планы операторов сотовой связи, срок эффективной жизни которых измеряется иногда несколькими месяцами.

Еще один параметр дифференциации – это относительная цена. Речь идет о том, насколько ваш товар дорог или дешев по отношению к товарам конкурентов. Это тоже фактор дифференциации, причем необязательно нужная дифференциация достигается за счет более низкой цены. На ряде рынков, наоборот, фактором дифференциации является цена более высокая, чем у конкурентов, поскольку покупатель на таких рынках иногда предпочитает товар более дорогой товару дешевому. Это присуще прежде всего рынкам:

- престижных (демонстрационных) товаров;

- рынкам услуг, где высокая цена часто воспринимается как сигнал будущего высокого качества обслуживания;
- рынкам подарков, где высокая цена явно повышает ценность даримого и для дарителя, и для одариваемого (см. обсуждение идеи 9).

Поэтому на таких рынках более высокая цена становится фактором, отличающим в глазах покупателя товар данного производителя в лучшую сторону от товаров–аналогов.

**Второй вариант** дифференциации необходим на тех рынках, где приходится конкурировать за счет более низких цен. Здесь превосходство над соперниками достигается только за счет лучшего владения техниками снижения издержек. При этом объектом приложения этих техник могут быть не только удельные издержки, т.е. издержки на производство единицы товара или услуги. Как бороться за их снижение – достаточно хорошо известно и описано в десятках книг по анализу и нормированию издержек (напомним, что это – сфера управленческого учета). Но не менее важным источником общего удешевления операций в современной экономике становится снижение транзакционных издержек, т.е. затрат на организацию бизнеса, ведение переговоров, организацию поставок... Именно поэтому возможности сети Интернет чем дальше, тем сильнее будут влиять на конкурентоспособность компаний на рынках дешевых товаров (см. обсуждение идеи 19). Браузер в хорошо организованной фирме

ме может стать столь же эффективным инструментом снижения общих издержек ведения бизнеса, как, например, жесткая программа энергосбережения.

Совсем новое направление борьбы за превосходство в издержках – экономия маркетинговых расходов. Дело в том, что такого рода расходы на многих рынках начинают приближаться по величине к издержкам собственно производства товара. Изготовить сегодня не сложно (для этого все чаще подрывают вообще другие фирмы), все сложнее продать. И поэтому если компания хочет выигрывать на рынке за счет более низких цен, то умение максимально эффективно использовать маркетинговый бюджет становится для нее чрезвычайно важным условием успеха.

Для решения этой задачи необходим постоянный мониторинг эффективности тех или иных маркетинговых решений, в частности рекламы (например, с помощью коэффициента эффективности коммуникаций – см. идею 53).

И, наконец, последний ресурс экономии издержек для выхода на рынок с более низкими ценами – это накладные расходы. Компания, которая хочет выигрывать за счет более низких цен, должна уметь достигать более низкого уровня накладных издержек, т.е. издержек на организацию бизнеса. Не случайно поэтому в последние годы стала вполне серьезно обсуждаться возможность создания так называемых виртуальных корпораций с минимальным аппаратом управления и максимальным использованием возможностей Ин-

тернета (см. обсуждение идеи 17).

**Третий вариант** обеспечения конкурентного превосходства доступен фирмам–лидерам. Речь идет о том, что компания, уже завоевавшая большую долю рынка, получает определенное превосходство над теми, кто занимает меньшую его долю. Первая тому причина проста – ее товары встречаются покупателю в продаже значительно чаще, а потому у него формируется соответствующее представление: коль скоро этот бренд представлен повсюду, значит, это более привлекательный товар.

Если это представление дополняется реальным имиджем бренда, т.е. регулярно получаемой покупателями информацией о высоком качестве товаров данной компании, то бренд реально становится важным конкурентным преимуществом, обеспечивая компании устойчивое положение на рынке и растущую долю в продажах. Классический пример тому – компании «Harley–Davidson», «Apple», «Oracle» и т.д.

Не менее важным параметром превосходства в области маркетинга в современном мире становится лучшая дистрибуция, т.е. умение организовать продажу своего товара:

- более эффективно, с меньшими издержками;
- более глубоко проникая в рынок, добираясь до разных групп клиентов;
- создавая систему дистрибуции, наиболее адекватную потребностям и стилю совершения покупок покупателя на том

или ином рынке.

Тот, кто имеет лучшую систему дистрибуции, умеющую «подобраться» к клиенту и объяснить ему, почему надо покупать товар именно этой фирмы и почему цена на ее товар вполне оправданна качеством и сервисом, выигрывает даже в том случае, если реально его товар или услуга ничем принципиально от продукции конкурентов и не отличается. Мы уже упоминали, говоря о вертикальной интеграции, об опыте российской фирмы «Панинтер». Создатель этой компании – Александр Паникин – с самого начала сделал ставку не на уникальность своей продукции (трикотажных изделий), а на создание собственной сети дистрибуции (начав с простейших – но уже с фирменной эмблемой – киосков в подземных переходах и трансформировав их в конце концов в торговый дом). Именно за счет этого в те же самые годы, когда большинство крупных постсоветских предприятий легкой промышленности теряли продажи, «Панинтер» неуклонно их наращивал, превратившись к 2002 г. в одну из трех крупнейших компаний отрасли. И, наконец, не меньшее значение имеет широта охвата рынка, т.е. присутствие компании в самых разных сегментах продуктового ассортимента. Если покупатель сталкивается с товарами одного и того же бренда в самых разных сегментах, у него складывается ощущение о фирме как о мощном производителе, обладающем высокой квалификацией в самых разных областях и видах деятельности, а потому способной производить това-

ры высокого качества. А значит, если он купит товар с этим брендом, то его риск неудачной покупки будет минимален. Иными словами, лидер рынка получает дополнительную возможность дифференциации от конкурентов, что еще более закрепляет его позицию.

Единственная здесь опасность – слишком сильно «растянуть» бренд так, что он потеряет в глазах потребителей четкий образ. Поэтому расширение ассортимента желательно осуществлять в пределах одной и той же стратегической группы своего рынка, то есть без слишком сильной дифференциации по уровню качества и ценам, чтобы не нарушить сложившееся в сознании потребителей позиционирование вашего бренда.

# **Идея № 9**

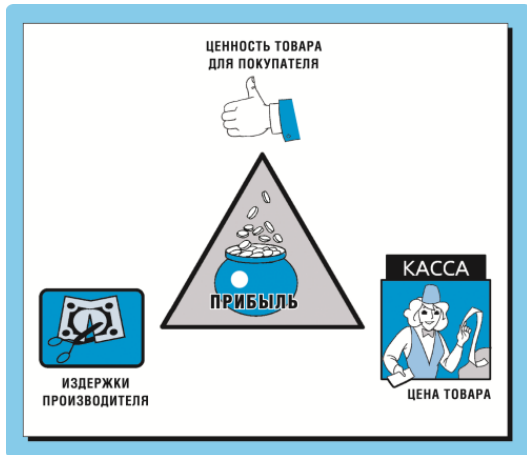
## **Три главных инструмента управления прибылью**

Главная задача современного маркетинга – это не просто «организация производства того, что может быть продано», это прежде всего обеспечение стабильного роста прибыли фирмы. Тогда закономерно возникает вопрос о том, за счет каких инструментов компания может управлять величиной прибыли и на что должны быть обращены усилия компании и ее менеджеров по маркетингу, чтобы добиться роста прибыли от продаж.

Реально все возможные здесь решения можно свести к трем главным вариантам действий, о которых мы далее и поведем речь (см. рис. 9–1):

- 1) управление издержками;
- 2) управление ценами товаров;
- 3) управление ценностью товаров.

Смысл этого рисунка в том, что для увеличения прибыли менеджер должен выбирать какой-либо из способов «изменения формы и площади треугольника прибыли», корректируя либо издержки, либо цену, или, наконец, ценность товаров для покупателей.



*Рис. 9-1. Три фактора формирования величины прибыли*

За этим образом стоит реальная действительность бизнеса, в которой величина прибыли определяется умением ее топ-менеджеров и маркетологов выбирать правильную комбинацию усилий при управлении тремя перечисленными выше факторами увеличения прибыли. Отметим сразу, что нет никакой однозначной логики управления величинами прибыли с помощью этих трех углов.

Скажем, для того чтобы увеличить прибыль, совершенно необязательно снижать издержки. Напротив, можно увеличивать издержки, если при этом мы в еще большей мере будем повышать ценность товара. Если такой рост цен-



ности будет отвечать запросам потребителей, то мы сможем повысить цены и масса прибыли у нас будет не сокращаться, а нарастать. Это хорошо видно на рынках товаров престижного потребления, предметов роскоши или элитарной бытовой техники, где рост издержек окупается значительно более высокой ценой, которую готов платить покупатель за товары такого качества. Иногда издержки могут быть чрезвычайно высоки, тем не менее покупатель готов платить и, соответственно, обеспечивает производителя достаточно хорошей массой прибыли.

Возьмем для примера автомобиль «Mercedes–Bentz–SLR–Mac–Laren». Он выпускается в рамках только мелко-серийного производства по соседству с цехом, где готовят к чемпионату мира «Формула–1» настоящие гоночные «Mac–Laren». При этом кузов SLR изготовлен из композитных материалов, а мощность его двигателя почти не уступает показателям моторов машин для Ф1. Понятно, что издержки такого производства очень высоки. Но престижность обладания этим автомобилем, выпускаемым в небольшом количестве, столь высока, что покупатели платят за этот автомобиль 579 970 евро, и такая цена с лихвой покрывает издержки производства.

Вполне возможен для фирмы и такой вариант маркетинговой политики: мы увеличиваем прибыль, повышая цену и теряя часть покупателей со средним и низким уровнем дохода, зато получаем прирост продаж, а главное – прибыли за

счет покупателей, для которых товар становится более престижным и потому привлекательным в силу его высокой цены. Таким образом, в реальном бизнесе возможны многочисленные варианты игры с «треугольником прибыли».

Но очень часто, к сожалению, компании замыкаются в обсуждении проблем маркетинга в логике «издержки # # цена», т.е. рассматривается только нижняя грань треугольника, как будто вместо треугольника мы имеем простую денежную шкалу, в рамках которой и принимаются решения в логике «ниже издержки – ниже цена, выше издержки – выше цена». Между тем истинный маркетинг начинается только в тот момент, когда наряду с издержками и ценой мы начинаем серьезно заниматься третьим углом треугольника – ценностью товара для покупателя.

Понятие «ценности» (value) часто воспринимается с большим скепсисом (а в российских переводах английских книг часто вообще переводится неправильно – как «стоимость»), поскольку кажется очень абстрактным. На самом деле это вполне конкретная и достаточно прикладная концепция, которая вполне помогает найти разумные решения, если приложить некоторые усилия, чтобы понять, что такое ценность для покупателей продукции нашей фирмы. Подробнее о том, какие факторы формируют в сознании потребителя оценку ценности, мы будем говорить далее (см. идею 30).

Здесь же отметим главное – если мы обращаем внимание на то, как наши потребители воспринимают ценность пред-

лагаемых им товаров, мы получаем возможность бороться за более высокую цену и прибыльность продаж, предлагая покупателю именно то, за что он готов такую более высокую цену уплатить. Примеры такого рода маркетинговых решений мы найдем на многих рынках. В России таким примером является, скажем, компания «Дикая Орхидея», продающая дамское белье, или производитель конфет «Коркунов». Они сделали ставку именно на высокую ценность. И хотя качество их конфет сопровождается высокой ценой и высокими издержками, это не мешает им зарабатывать прибыль, поскольку покупатель за высокую ценность этих товаров готов платить немалые деньги, что обеспечивает указанным фирмам неплохие финансовые результаты.

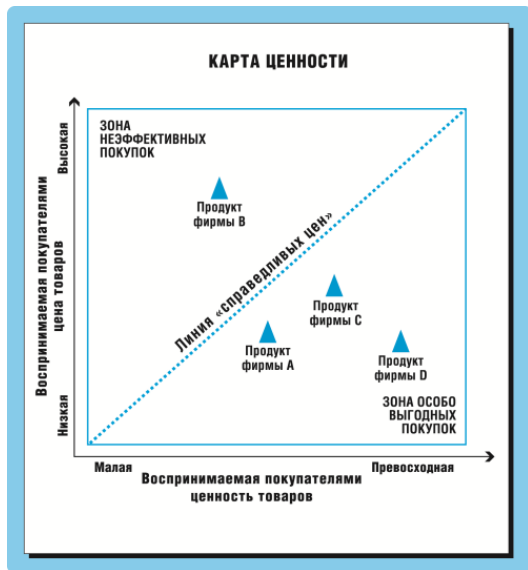
Путь к такому положению будет более четким, если топ-менеджер сможет получить от своих сотрудников ответы на следующие вопросы:

- 1) насколько для наших потребителей важны те или иные параметры наших продуктов (услуг)?
- 2) если мы работаем на рынке промышленных товаров, то можем ли мы понять, как параметры наших продуктов помогают нашим покупателям повышать ценность их конечных продуктов для своих потребителей?
- 3) все ли группы потенциальных покупателей оценивают параметры нашего продукта одинаково?
- 4) как, с точки зрения потребителей, соотносятся параметры наших продуктов и продуктов наших конкурентов, в

чем наше конкурентное преимущество по ценности продуктов, а в каких параметрах ценности мы проигрываем?

5) сколько нам стоит поддержание параметров наших продуктов на нынешнем уровне и какой прирост цены это нам обеспечивает по сравнению с продуктами с более низкой ценностью для потребителей?

Чтобы эти вопросы можно было рассматривать не абстрактно, а с практической пользой, маркетологи (совместно со специалистами по продажам и управленческому учету) должны вначале изучить реальную ситуацию с восприятием ваших товаров потребителями. Для решения этой задачи в арсенале современного маркетинга есть несколько методов.



## Рис. 9-2. Анализ рынка с помощью карты ценности

1. Построение карты рынка (карты восприятия ценности, карты стратегических групп). Простейший вариант такой карты показан на рис. 9–2. Здесь по вертикали – шкала восприятия потребителями цен товаров определенного вида, а по горизонтали – шкала восприятия покупателями ценности этих товаров. Диагональ квадрата – так называемая «линия эквивалентности ценности (линия справедливых цен)». Глядя на такую карту (обязательно построенную на основе маркетинговых исследований, а не на основе утверждений маркетологов), можно выбрать ваш путь к прибыли. Скажем, анализ ситуации, отраженной на рис. 9–2, позволяет считать, что положение фирмы *В* далеко от идеала: цена ее товара (по восприятию потребителей) завышена в сопоставлении с ценностью. Компания *А* находится в зоне ценового безразличия, но ей нельзя повышать цену. Напротив, компании *С* и *Д* могут повышать цены без особого риска потерять клиентов, так как в восприятии потребителей ценность их товаров оправдывает и несколько более высокие цены. Впрочем, обе эти компании могут и не повышать цены, а запустить рекламные кампании, направленные на увеличение объемов продаж и построенные на разъяснении той «премии», которую получит покупатель, приобретая их товары по ценам ниже «справедливых по ценности».

2. Проведение декомбинационного (совместного) анализа (conjoint analysis). Этот – весьма изощренный – метод позволяет, не задавая потребителям прямых вопросов, выяснить систему их ценностей применительно к вашему рынку, а значит – понять, за что, за какие параметры ценности они готовы платить и сколько. И, соответственно, какие потребительские характеристики им безразличны, что позволяет увидеть резервы снижения издержек и тем самым – повышения прибыли за счет отказа от затрат на обеспечение вашему продукту этих характеристик.

Топ-менеджер не обязан знать технологию применения этих методов маркетинговых исследований. Ему достаточно понимать, что ценность – категория, вполне поддающаяся исследованиям, а значит, и пригодная для встраивания в систему принятия решений по максимизации прибыли фирмы.

## **Идея № 10**

### **Чем конкурентные преимущества высокого порядка отличаются от преимуществ низкого порядка?**

Выбор маркетинговой стратегии в любой компании полезно начинать с самоанализа. Он должен дать топ-менеджеру четкое понимание того, в чем состоит превосходство возглавляемой им компании над конкурентами, в чем ее сила и в чем ее слабость.

Проводя такой анализ и обдумывая его итоги, полезно помнить, что существуют два типа конкурентных преимуществ. Мы можем выделять прежде всего преимущества «низкого порядка». Такое название связано с тем, что, хотя эти преимущества вполне реальны и способны обеспечить превосходство на рынках, их крайне трудно сохранить надолго. О чем же идет речь?

К преимуществам низкого порядка принято относить прежде всего дешевую рабочую силу, дешевые материальные ресурсы, дешевые здания, сооружения и оборудование, низкую цену финансовых ресурсов, привлекаемых для развития бизнеса, и чрезвычайно низкие (льготные) цены приобретения товара для перепродажи (рис. 10–1). Именно эти преимущества обеспечивают сейчас успех экономике Китая,

а до того служили основой прогресса экономик Японии и всех «азиатских драконов». Эти преимущества могут обеспечить отдельной фирме и даже целой стране успешное развитие на протяжении многих лет, однако они могут быстро «растаять». К примеру, дешевые ресурсы могут быть либо перекуплены конкурентами за более высокую цену (дешевая рабочая сила из России и стран Восточной Европы сейчас быстро перетекает в Западную Европу, где даже стартовая зарплата существенно выше, чем в стране прежнего проживания), либо могут подорожать. Именно это произошло, например, с экономикой Японии, когда ее важнейшее конкурентное преимущество – усердная и дешевая рабочая сила, оставшись усердной, перестала быть дешевой. В тот момент, когда заработная плата японских рабочих достигла уровня заработной платы их американских коллег, выяснилось, что японские рабочие не достигают уровня производительности в США<sup>4</sup> и, соответственно, издержки по заработной плате на единицу продукции в Японии оказались выше, чем в США. Это лишило японские фирмы преимущества над американскими по издержкам. Реакцией японского менеджмента на новую ситуацию стало, как известно, решение о переносе производства массы японских товаров в другие страны Юго–Восточной Азии, в частности в тот же Китай, где более низ-

---

<sup>4</sup> Производительность труда в Японии в 2000 г. составляла несколько более 60% от уровня США. См.: Люис Уильям У. Сила производительности // The McKinsey Quarterly. 2004. № 2. <http://www.altcr.ru/common/art142.shtml>.



кие издержки позволяли сохранить удачное для японцев соотношение цены и качества. Тем не менее преимущество дешевой рабочей силы в Японии было утеряно.

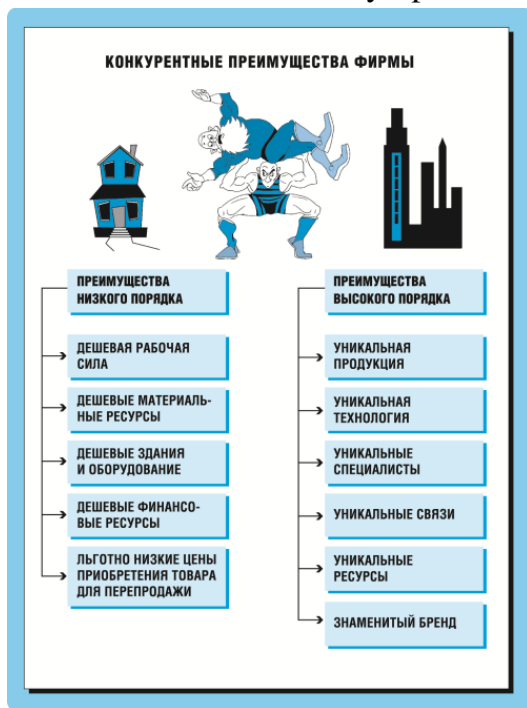


Рис. 10-1. Два типа конкурентных преимуществ

Вторая категория конкурентных преимуществ – это те, что принято называть «преимущества высокого порядка». У

компании, обладающей ими, больше шансов на сохранение таких преимуществ в течение длительного времени. К преимуществам высокого порядка мы можем отнести прежде всего уникальную продукцию, уникальную технологию, уникальных специалистов по производству или сбыту товаров, уникальные связи с клиентурой, уникальные производственные или природные ресурсы и, наконец, знаменитый бренд. Достижение этих преимуществ требует больших затрат и времени, и денежных средств, но зато они действительно могут быть сохранены компанией на многие годы. Ведь если компания создала уникальную продукцию и грамотно защитила ее патентами, то у конкурентов уйдет немало времени, чтобы создать нечто аналогичное, не рискуя нарушением патентов и штрафами за это. То же самое относится к уникальной технологии.

Еще труднее заменить уникальных специалистов, если эти специалисты лояльны к компании и не покидают ее. Очевидно, что создание аналогичных групп специалистов «под другой крышей» – дело и трудное, и долгое, если вообще возможное. И потому фирма, имеющая таких сотрудников, получает серьезное преимущество над своими конкурентами на годы. Уникальные связи с клиентурой или с поставщиками тоже являются большим и удачным конкурентным преимуществом, поскольку создаются такие связи годами. Быстро их сформировать другим компаниям–конкурентам довольно непросто.

Иногда компании могут иметь устойчивые конкурентные преимущества за счет обладания уникальными природными или производственными ресурсами. Такого рода примеров довольно много. Скажем, одно из оборонных предприятий России Красноярск–26 было размещено (в соответствии с уникальным проектом) в толще горного массива, на глубине 200 м от поверхности, на правом берегу реки Енисей. Расположение производственных помещений в горе придавало объекту колоссальную устойчивость и жизнестойкость в условиях войны 1941—1945 гг.

Соответственно особенности строительства этого предприятия привели к тому, что это, пожалуй, единственное место на земле, где в цехах предприятия отсутствует вибрация, что позволяет выращивать абсолютно правильные кристаллы для электронной промышленности. Такого рода возможности являются уникальными, маловероятно, что кто-то мог бы создать такого рода производство в другом месте — слишком это дорого. И такого рода возможности можно было бы использовать для создания конкурентоспособной продукции, отличающейся по свойствам от того, что предлагают конкуренты.

Наконец, последним из преимуществ высокого порядка является бренд. Создание такого бренда, который стал бóльшим, чем просто торговая марка, т.е. приобрел определенную историю, уважение со стороны покупателя и стал предпочтительным выбором, требует многих лет работы,

больших инвестиций и усилий. И потому если только мы сами не допустим ошибок, то конкурентам будет непросто оспорить этот бренд, доказав, что их продукция лучше.

# **Идея № 11**

## **Куда и как может развиваться ваш бизнес?**

Основная задача любого топ–менеджера – определить стратегию развития возглавляемой им фирмы. В решении этой задачи может помочь модель долгосрочного поэтапного развития компании (рис. 11–1).

Первый шаг по этой лестнице фирма делает тогда, когда ей удастся решить задачу повышения степени удержания покупателя, проще говоря – сократить долю покупателей, совершивших покупку у нее только один раз и больше к ней и ее товарам не обратившихся. Конечно, обеспечить 100–процентное превращение всех покупателей в повторных и более того – постоянных, задача почти нереальная.



*Рис. 11-1. Лестница роста компании*

Сегодня принято считать нормой ежегодную текучесть клиентуры на уровне 10—15%. И если у вас в компании уровень текучести клиентуры выше, то это тревожный сигнал — значит, покупатели недовольны вашими товарами или услугами или не ощущают их превосходство в степени, доста-

точной для возникновения устойчивых предпочтений. Между тем, не добившись таких устойчивых предпочтений и, соответственно, высокой доли повторных покупок, ваша компания не обеспечит себе стабильных и высоких денежных потоков. А главное, все дальнейшие усилия по расширению рынка будут малоэффективными: тратя большие средства на рекламу, вы будете привлекать все больше новых, первичных клиентов, но значительная их часть будет затем теряться, делая ваши усилия и рекламные расходы малоэффективными.

Отметим еще один аспект этой задачи: не за каждого клиента стоит бороться, стараясь сделать его лояльным и потому постоянным. Напротив, в современном маркетинге появился даже термин «увольнение клиента» (см. идею 37), так как от некоторых клиентов компании целесообразно избавляться, чтобы лучше обслуживать остальных – более для нее выгодных. Какими же свойствами должен обладать клиент, чтобы компании стоило бороться за его лояльность? Можно выделить три признака таких предпочтительных клиентов:

- 1) они приносят компании прибыль сегодня или с большой вероятностью будут приносить ей прибыль в будущем;
- 2) объемы их покупок устойчиво растут;
- 3) эти клиенты хотят от товаров (услуг) компании того же уровня качества и совершенства, к которому бы хотела прийти и сама компания.

Если задача создания устойчивой базы таких клиентов

компанией решена, то можно попытаться взойти на вторую ступеньку – увеличить долю фирмы в расходах покупателей. Добиться этого можно либо за счет расширения ассортимента товаров (услуг), приобретаемых одним и тем же покупателем, либо за счет роста его годового объема покупок. Речь идет о том, чтобы покупатели брали не только один вид товаров компании, но чтобы они приобретали все больше разнообразных товаров и пользовались ее разнообразными услугами. Тем самым доля компании в расходах данного круга покупателей будет постепенно возрастать.

Здесь возможны самые разнообразные решения, суть которых может быть выражена девизом: «Диверсификация предложения без диверсификации деятельности». Смысл этого лозунга будет более понятен, если мы обратим внимание на то, что делают сейчас, например, некоторые авиакомпании. Они предлагают своим пассажирам дополнительные услуги по бронированию гостиниц, аренды автомобилей, организации досуга и т.д. в пунктах назначения. Естественно, они не делают это сами, а используют контрагентов, создавая ситуацию «выигрыш–выигрыш» для всех участников.

Действительно, местные контрагенты авиакомпаний получают крупного клиента, которому они соответственно оказывают услуги со скидкой. Авиакомпания эту скидку в большей части доводит до пассажира, что создает ему выгоду. Но выигрывает и авиакомпания – пассажиры обращаются к ее услугам чаще, так как это им удобнее и выгоднее, чем орга-



низовывать себе все самому, да и часть комиссионных, пусть и небольшая по сумме, но помноженная на большое число пассажиров, дает прирост прибыли. А в итоге достигается и поставленная цель – рост доли товаров или услуг компании в бюджете покупателей.

Добившись максимального участия в расходах покупателей, фирма может сделать следующий шаг – попытаться увеличить свою клиентскую базу за счет привлечения новых покупателей и, соответственно, перехвата части рынка у конкурентов. Это непростая задача, требующая определенных военно–маркетинговых решений, но решить ее возможно. И если это удастся, то компания начинает заметно расти и получает денежные потоки, достаточно большие для того, чтобы сделать четвертый шаг вверх по лестнице роста.

Упоминание о денежных потоках здесь прозвучало не случайно. Дело в том, что последовательность ступеней в лестнице роста обусловлена определенной логикой. Эта логика состоит в том, что каждый шаг вверх требует все больших денежных средств, и потому решаться на него до того, как на предыдущих ступенях заложены основы для получения устойчивых и растущих денежных потоков, не очень разумно и достаточно опасно. Это хорошо видно на примере следующего шага вверх по лестнице роста. Этот шаг может предполагать либо разработку новых товаров и услуг для рынка, на котором фирма уже работает, либо выход с существующим ассортиментом на новые отраслевые или регио-

нальные рынки (но в пределах той же страны). Очевидно, что любой из этих шагов требует больших расходов, поскольку инновационная деятельность или проникновение в новый рынок — дело всегда достаточно затратное. И чем более новые продукты компания будет предлагать на рынок, чем более новыми будут для нее впервые осваиваемые рынки, тем сложнее и дороже будет ее маркетинговая программа, тем больший нужен денежный поток от ранее налаженных продаж, чтобы компания могла выкроить из него деньги на финансирование такого рода проектов.

Если компания уже ведет активную инновационную деятельность и вошла во все региональные или отраслевые рынки своей страны, где возможно ее присутствие, то для обеспечения дальнейшего роста продаж ей стоит сделать следующий шаг вверх — заняться созданием новых каналов товаропродвижения. Такая задача становится актуальной в случае, если ранее организованные каналы товаропродвижения исчерпали свои возможности или не могут обеспечить удобство приобретения товаров новыми целевыми группами клиентов. Тогда нужно искать иные пути продвижения к клиентам. Например, в 2003—2004 гг. было очень заметно, как создавали эти новые каналы товаропродвижения российские банки. В этих целях они организовывали непосредственно в крупных торговых центрах пункты предоставления потребительских кредитов и выдачи кредитных карт, покинув привычные дотолы стены своих стандартных бан-

ковских филиалов.

Если компания исчерпала все возможности получения дополнительных доходов на национальном рынке, то дополнительный рост продаж может быть достигнут ею за счет следующего шага вверх — выхода на зарубежные рынки, т.е. международного роста. Практически сейчас трудно представить компанию, которая была бы совсем не заинтересована в выходе на международные рынки. Но опыт ведущих фирм, описанный в работах профессора М. Портера, говорит о том, что успех на международной арене приходит обычно только к тем фирмам, которые вначале научились быть конкурентоспособными на рынках национальных, т.е. успешно взойти по предыдущим ступенькам лестницы роста. Если компания готова к интернационализации, то ей надо вначале выбрать наиболее рациональный для нее способ решения этой задачи (см. идеи 56—58).

Но представим себе, что ваша компания уже вышла на международные рынки и успешно заняла там свою позицию. Однако дальнейший рост продаж дается уже с очень большим трудом и затратами. Значит ли это, что компания достигла своего предела роста и должна теперь остановиться, лишь удерживая достигнутую величину своей стоимости? Нет, она может и далее эту стоимость увеличивать, но теперь этот рост стоимости будет обеспечиваться инструментами, уже не относящимися к сфере маркетинга. Это могут быть поглощения или слияния, когда компания растет за

счет того, что она покупает другие фирмы или сливается с ними на равноправных началах. Это путь увлекательный и обеспечивающий скачкообразное увеличение сводного объема продаж, денежных потоков и в принципе рыночной стоимости бизнеса. Но нельзя не сказать и о том, что путь этот достаточно скользкий. Совсем недавно мы наблюдали крупные крахи компаний, развивавшихся за счет слияний, – компании «Vivendi International» (Франция) и «Parmalat» (Италия). Поэтому варианты развития, которые находятся на нашем рисунке на восьмой ступеньке, возможны, но очень трудны, и подходить к ним нужно с большой осторожностью.

Наконец, если иссякли и эти возможности роста и компания исчерпала экономически рациональные варианты поглощений и слияний в своей отрасли, то дальнейший рост бизнеса и его стоимости возможен уже за пределами отрасли. В этом случае компания может купить новый бизнес, находящийся на высоких ступеньках такого же рода лестницы роста, но на совершенно других рынках. Таких примеров мы тоже знаем достаточно много, характерным из них является компания «Sony», которая, достигнув очень многого на рынке электробытовых товаров, предприняла в конце концов экспансию за пределы своей отрасли, начав покупать звукозаписывающие компании, а затем и кинокомпании, что приносит ей немалую долю дохода.

Эта высшая ступенька лестницы также сопряжена с большими проблемами – приходится заниматься совершенно но-

вым бизнесом, что требует немалой квалификации и влечет за собой большие риски падения эффективности нового бизнеса в силу незнания его особенностей командой менеджеров нашей компании. Тем не менее отбрасывать такой вариант роста не стоит, поскольку он позволяет компании расти в размерах и стоимости даже тогда, когда она исчерпала все возможности в пределах того рынка, где она когда-то начала свою деятельность.

## **Идея № 12**

# **Почему фирме надо расти и какой рост возможен?**

Из всех определений понятия «эффективность фирмы» лучшим мне кажется такое: «Фирма эффективна тогда, когда она способна как минимум стабильно удерживать свою долю на рынке или – что еще лучше – постепенно наращивать ее, увеличивая объемы продаж и прибыли». Строго говоря, именно в таком понимании эффективности сходятся все ее частные количественные характеристики типа соотношения затрат различных ресурсов и полученного результата. Но из такого понимания эффективности довольно жестко следует для фирмы необходимость постоянного роста продаж – как минимум с темпом роста рынка ее товаров, а еще лучше – с темпом более высоким.

Когда я озвучил эту идею на очередном семинаре цикла «Менеджмент XXI века: квалификация собственников и эффективность менеджеров (Программа Executive MBA)», проводимом Высшей школой менеджмента для топ-менеджеров российских фирм, один из слушателей задал вопрос: «А как соотносятся ваши рекомендации о необходимости постоянного роста с любимой идеей американских учебников по бизнесу – «Small is beautiful» (малая фирма – прекрас-

на!)?»

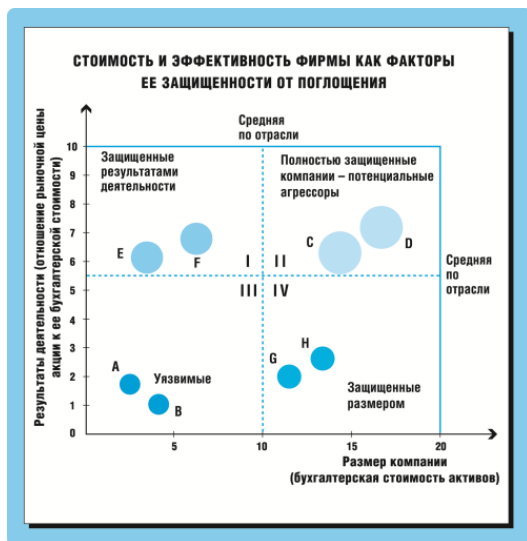


Рис. 12-1. Матрица «размер—эффективность»

Чтобы ответить на этот вопрос, пришлось прибегнуть к помощи аналитического инструмента – матрицы «размер—эффективность» (см. рис. 12–1). Смысл этой схемы состоит в том, что на любом рынке можно выделить четыре группы фирм.

«**Звезды рынка**» – это фирмы, попадающие в I квадрант схемы. Они имеют бухгалтерскую стоимость активов ниже средней по отрасли, но зато достигли более высокого соотно-

шения «рыночная капитализация/бухгалтерская стоимость активов», чем среднее по отрасли. Пусть они невелики по размеру активов, но работают весьма эффективно, а потому высоко оценены фондовым рынком. Соответственно, они хорошо защищены от скупки внешними агрессорами, так как покупать их не очень выгодно с финансовой точки зрения – платить придется слишком много, а заработать на последующем росте курсов акций и перепродаже их в будущем (что является целью большинства портфельных инвесторов) не очень вероятно.

«**Агрессоры**» живут во II квадранте схемы. Они велики и по бухгалтерской стоимости активов, и по соотношению рыночной капитализации и бухгалтерской стоимости активов. Именно такие фирмы и являются потенциальными скупщиками других фирм отрасли, что позволяет им быстро расти и увеличивать свою долю на рынке.

«**Динозавры**» – это фирмы с большой бухгалтерской стоимостью активов, но низким соотношением рыночной капитализации и бухгалтерской стоимости. Иными словами, это крупные фирмы с малой эффективностью операций и, соответственно, низкой привлекательностью для инвесторов. Вряд ли их кто-то купит – слишком велики, но и инвестиции к ним придут ли, а потому перспектива этих фирм туманна и, как правило, нерадостна.

«**Уязвимые**» – обитатели III квадранта. Они малы и по бухгалтерской стоимости активов, и по рыночной капитали-



зации. А в будущем их ждет либо скупка «агрессорами» (если у них есть хоть что-то ценное, например удобная промплощадка), либо умирание по мере окончательного износа основных фондов при отсутствии инвестиций.

Что следует из этой схемы? То, что фирма может сохранить свою независимость, менеджеры – рабочие места, а собственники – контроль над бизнесом (или получить большую сумму при его продаже новым владельцам) только в том случае, если фирма будет либо наращивать свои бухгалтерские активы, чтобы стать «китом», который слишком велик для заглывания и переваривания, либо повышать эффективность операций, добиваясь роста капитализации и превращения в «звезду рынка». А «эффективность операций» – это и есть иное название стратегии успешного роста. Роста, который проявляется в увеличении продаж, причем продаж, приносящих прибыль в объемах, обеспечивающих рентабельность активов бо́льшую, чем стоимость капитала, в эти активы вложенного. Фирмы, выполняющие эти условия, повышают свою рыночную стоимость, значит – делают своих владельцев богаче, а решение задачи привлечения инвестиций – легче.

Таким образом, рост и эффективность – две стороны одной медали, и менеджеру (собственнику) важно понимать, в какой же квадрант попадает его фирма, а главное – по какой траектории она в последние годы перемещается в плоскости матрицы «размер – эффективность». То есть «верным

ли путем идем?».».

Соответственно, если вернуться к проблеме рациональности стратегии роста, то мы обнаруживаем, что ей действительно нет альтернативы. Если ты не растешь, то тебя либо скупят те, кто лучше тебя знает, как развить твою компанию и на этом заработать, либо ты будешь просто никому не интересен, и тогда тебе будет крайне трудно найти деньги для поддержания фирмы в конкурентоспособном состоянии. Вопрос только в том, какую стратегию обеспечения роста стоит выбирать и проводить в жизнь собственникам и менеджерам?

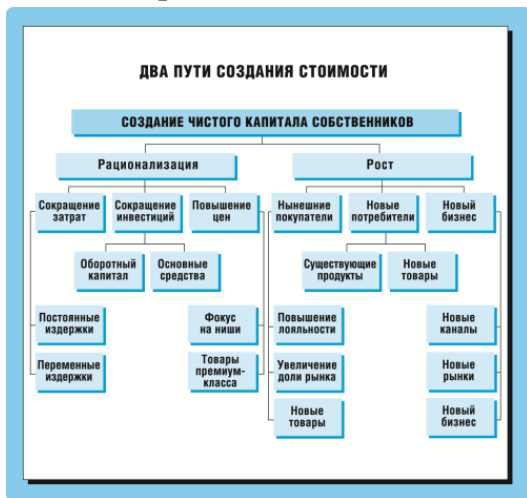
Единого ответа нет. Все зависит от того, на сколько лет в будущее собственники и менеджеры готовы заглядывать. Если горизонт их планирования всего 2—3 года, тогда лучший способ быстро добиться почетной позиции на фондовом рынке (и предотвратить враждебный захват) – активно скупать все, что попадает под руку и стоит недорого, даже если поглощаемые предприятия и не имеют ясной рыночной перспективы. Примеров такого рода стратегии «динозавризма» за последние годы мы видели немало (самый грустный пример – «Parmalat»). Напротив, если руководство фирмы готово обдумать будущее в перспективе хотя бы лет на десять, тогда можно и нужно наращивать и активы, и продажи, но только с помощью тех проектов, которые могут обеспечить рентабельность новых активов выше стоимости капитала компании и выше средней рентабельности по отрас-

ли. Только такой рост ведет не просто к увеличению бухгалтерской стоимости активов, но реальной – экономической – стоимости бизнеса.

# Идея № 13

## Какие пути ведут к росту стоимости бизнеса?

Выбирая маркетинговые решения для компании, которые могут обеспечить рост ее стоимости, т.е. чистого капитала собственников, топ–менеджеры могут рассматривать два основных варианта действий. Первый вариант – рационализация действий компании, второй – обеспечение маркетингового роста компании (рис. 13–1).



*Рис. 13-1.* Различные стратегии обеспечения роста стоимости бизнеса

Говоря о стратегии рационализации, мы можем, в свою очередь, рассматривать три варианта решения этой задачи.

Первый вариант – сокращение издержек, т.е. затрат компании на поддержание ее основных активов (постоянных издержек), либо/и затрат на производство продуктов (переменных издержек). Такая стратегия рационализации позволяет компании либо сохранить свои цены неизменными в условиях растущих цен у конкурентов, либо снизить цены при стабильных ценах у конкурентов. И то и другое способно принести компании рыночное преимущество и соответственно – рост продаж при той же (или сокращенной) величине ее активов. Соответственно, эти решения ведут к росту эффективности бизнеса и его стоимости. Такой вариант действий особенно рационален на рынках, где покупатель не заинтересован в повышении дифференциации товара и вполне охотно приобретает стандартный товар, если он имеет более низкую цену, чем у конкурентов.

Например, план восстановления конкурентоспособности автомобилей московского завода ЗИЛ своей основой имел как раз снижение издержек производства грузовиков за счет выноса производства из Москвы в регионы, где это обходится куда дешевле, чем в столице. Это позволило добиться конкурентоспособности даже на европейском рынке, где комму-

нальный грузовик ЗИЛа стоит теперь в 10 раз меньше аналога от Mercedes.

Второй вариант рационализации – сокращение инвестиций (дивести́рование) за счет абсолютного сокращения и оборотного капитала, и основных средств. Целью здесь является прямое сокращение продаж при поддержании или даже повышении прибыльности операций. Это может быть вполне разумной линией действий в случае сжимающегося рынка или если рынок сильно подвержен долгосрочным циклическим колебаниям.

Третий вариант рационализации – повышение цен на товары, которые компания уже производила и продавала и которые теперь она начинает производить с повышенным качеством или расширенным набором свойств. Это может быть достигнуто, например, за счет стратегии нишевого маркетинга, т.е. выбора определенного узкого сегмента рынка, где покупатели более состоятельны и требовательны, а потому готовы оплачивать улучшенный вариант товаров, который им фирма теперь предлагает. Такого рода стратегия маркетинга приводит к тому, что при тех же активах, которыми компания располагала, она начинает получать бо́льшую массу выручки в расчете на рубль своих основных активов, а значит, достигает большей эффективности, т.е. рационализирует свою деятельность. Подобную стратегию, например, выбрал Ломоносовский фарфоровый завод, когда, не имея шансов добиться успеха на рынке дешевой посуды, открыл

в Москве салон–магазин «Императорский фарфор» и организовал через него прием заказов на производство сервизов по старинным эскизам императорских сервизов, но с монограммами новых клиентов – физических лиц или логотипами фирм–заказчиков.

Надо сказать, что варианты развития компании, основанные на рационализации, хороши тем, что они могут быть реализованы достаточно быстро. В то же время у них есть определенные недостатки. Такие варианты, как правило, дают достаточно краткосрочный эффект, и поэтому их очень любят антикризисные менеджеры, которым нужно быстро показать, что их работа очень эффективна и способна вывести компанию из кризиса. Но надо при этом понимать, что такого рода маркетинговые стратегии не способны обеспечить компании устойчивое развитие в будущем и не способны заложить основу для ее удачных продаж на многие годы.

Правда, это становится ясно спустя лишь некоторое время, за которое менеджер–рационализатор успевает продемонстрировать успешное антикризисное управление и перейти с повышением в другую фирму. После чего его преемник обнаруживает, что никакого задела на будущее с точки зрения маркетинговых оснований успешного бизнеса ему не оставлено.

Куда более интересна с точки зрения долгосрочного роста стоимости бизнеса группа стратегий, направленных на маркетинговый рост компании. Такой рост может быть достиг-

нут компанией за счет обращения:

- 1) к нынешним ее покупателям;
- 2) к новому потребителю;
- 3) к новому бизнесу.

Начнем с возможностей наращивания продаж нынешним покупателям товаров компании. Здесь опять—таки возможны три варианта действий.

Первый вариант — это рост продаж на основе повышения лояльности уже имеющихся у компании клиентов. Добиться этого непросто, так как лояльность возникает лишь тогда, когда компания смогла организовать выпуск своей продукции таким образом, чтобы эта продукция не вызывала ни малейших нареканий со стороны потребителей, либо сумела создать особый имидж своего бренда, либо, наконец, организовала исключительно удобный сервис своих товаров, т.е. сделала так, что покупателям стало выгодно быть лояльными к данной компании.

Чтобы пояснить, о чем идет речь, обратим внимание на опыт компании «Harley–Davidson», которая единственная сумела выжить в американской мотоциклетной отрасли, где рядом с ней когда–то работало еще 149 фирм. Но все они обанкротились, не выдержав конкуренции с более дешевыми и более совершенными японскими мотоциклами. За счет чего же выжила компания «Harley–Davidson»? За счет воспитания лояльности потребителей, для чего компания предприняла массу усилий: по существенному повышению каче-



ства мотоцикла, радикальному изменению его дизайна, по созданию некой легендарной романтики вокруг этого мотоцикла, по организации клуба владельцев с разнообразными мероприятиями, по введению системы гарантированной цены выкупа (trade-in) старого мотоцикла при желании его владельца поменять его на новый.

В той же логике действовали и те российские предприятия, которые в конце XX—начале XXI века вели рекламу в стиле «Вкус, знакомый с детства», намекая покупателям, что продукция этих покупателей проверена прошлым опытом потребления и обеспечит привычные вкусовые ощущения – в отличие от товаров новых участников рынка, качество продукции которых потребителями еще не проверено.

Второй вариант увеличения продаж нынешним покупателям – стратегия развития товара, когда своим нынешним покупателям компания начинает предлагать такие товары, которые она ранее не производила, чтобы за счет этого привлечь внимание потребителя и добиться роста продаж товаров нового ассортимента.

Именно в этой логике были выведены из кризиса предприятия российской пивоваренной промышленности, когда на смену крайне узкому ассортименту пива, существовавшему во времена СССР, пришел широчайший нынешний ассортимент. Так, например, у ОАО «Красный Восток» в ассортименте сейчас 14 наименований пива плотностью от 11% до 18%, а количество марок пива, одновременно про-

дающихся в Москве, составляет около 1000 наименований и большинство из них – отечественные.

Третий, самый тяжелый вариант наращивания продаж – развитие рынка, когда компания с помощью агрессивного маркетинга перехватывает покупателей у фирм–конкурентов (именно такую ситуацию демонстрировали в 2005—2006 гг. кампании по ребрендингу сотовых операторов «Би Лайн» и МТС). Понятно, что одной креативной рекламой эта задача все равно не решается. В любом случае надо, чтобы компания предложила покупателям что-то, что вызовет интерес именно к ее продукции: либо это должна быть более низкая цена, либо особые свойства товаров, либо особые условия сервиса, либо нечто иное, порождающее у покупателя ощущение выгоды приобретения товаров именно с этим брендом.

Если говорить о новых потребителях, то привлечь их к продукции нашей компании мы можем двумя способами: либо предложить потребителям уже существующие товары, но с какими-то новыми свойствами, либо вариант совсем иной – предложить новым потребителям новый товар.

Последний, самый сложный и чреватый наибольшим количеством проблем вариант стратегии маркетингового роста – создание нового бизнеса (например, организация в кофейнях «Starbucks» записи компакт-дисков с набором песен, индивидуально подобранных для посетителей). Это самые сложные варианты развития компании. Хотя они в принци-

не могут принести достаточно большой эффект в виде роста стоимости компании, но, как правило, такие варианты достаточно сложны в реализации, требуют больших капитальных вложений. Поэтому на них может решиться только та компания, которая способна, во-первых, привлечь крупные финансовые ресурсы, во-вторых, готовая ждать окупаемости инвестиций несколько лет, поскольку такие мероприятия способны давать отдачу через довольно длительный период времени.

Вместе с тем надо отметить, что все варианты стратегий маркетингового роста способны обеспечить компании основу для роста на протяжении ряда лет, а потому предпочтительны с точки зрения собственников бизнеса. Напротив, стратегии рационализации дают лишь сиюминутное оздоровление и потому наиболее предпочтительны для топ-менеджеров, которые не планируют работать в данной компании много лет, но нуждаются в легко демонстрируемом эффекте своей работы, столь необходимом для успешного перехода с повышением в новую компанию. Не случайно наиболее профессиональные топ-менеджеры всегда стараются комбинировать в своей работе элементы как стратегий рационализации, так и стратегий маркетингового роста. Примером здесь может служить деятельность СЕО компании «Nissan Motors» К. Госна, который одновременно с жесточайшей рационализацией деятельности этой компании, несшей убытки на протяжении семи лет, запустил проект выво-

да на рынок новых типов автомобилей, в частности бренд «Infiniti».

# Идея № 14

## Как уйти от конкуренции?

Как мы уже говорили выше (см. идеи 1—6), задача маркетологов состоит в том, чтобы помочь топ-менеджерам компании найти способы блокирования атак конкурентов и содействия росту бизнеса. Обсуждая путь, по которому стоит идти компании, чтобы ослабить напор конкурентов, закрепить за собой покупателей и иметь устойчивые показатели прибыльности, мы можем воспользоваться в качестве ориентира моделью «ценностной лестницы» (рис. 14–1).



Рис. 14-1. Лестница повышения ценности продукта для потребителей

Обратим внимание, прежде всего, что на рисунке есть две оси. Левая символизирует остроту конкуренции и показывает, что, чем выше мы поднимаемся по ценностной лестнице, тем меньше нам надо опасаться конкурентов и тем крепче наши позиции на рынке. Правая ось символизирует уровень добавленной стоимости, которую компания получает от продаж, или, иными словами, доходность продаж. Как мы видим на рисунке, эта величина тоже увеличивается по мере подъема компании вверх по ценностной лестнице. За счет чего же это происходит?

Начальный шаг вверх по этой лестнице компания делает в тот момент, когда она решает первую задачу маркетинга – создает товар, соответствующий запросам потребителя. Увы, ту же задачу могут решить и многие другие компании. Это означает, что, добившись только такого результата, компания будет находиться в зоне острой конкурентной борьбы, а ее добавленная стоимость от продаж будет невысокой. Дело в том, что на первой ступеньке ценностной лестницы обычно идет жесткая конкурентная борьба, проявляющаяся, в том числе, и в ценовой войне. И чтобы устоять в этой борьбе, компания будет вынуждена идти на снижение цен и жертвовать прибылью ради сохранения своей доли на рынке.

Улучшить эту ситуацию, ослабить давление со стороны конкурентов, да еще и увеличить добавленную стоимость компания сможет, если сделает шаг на следующую ступеньку – создаст высококачественный продукт. Естественно, что

речь идет о тех рынках, где покупатель заинтересован в качестве, поскольку не на каждом рынке покупатель хочет высокого качества и готов за него платить. Но если это имеет место быть, то компания, которая создает высококачественный продукт, тут же отрывается от тех конкурентов, которые сделать этого не в состоянии, и ее конкурентная ситуация становится полегче. Более того, у нее появляется возможность продавать свой товар – более привлекательный для потребителей – несколько дороже и, соответственно, зарабатывать бо́льшую добавленную стоимость.

Следующий шаг по «ценностной лестнице» еще более сложен – он предполагает, что к высококачественному товару компания добавляет превосходный сервис до продажи, во время продажи и после продажи. В этом случае покупатель получает не просто качественный товар, но и прекрасное обслуживание на всех этапах взаимодействия с компанией. А поскольку достижение такого результата требует очень хорошей организации бизнеса, высокой квалификации персонала компании, эффективной системы стимулирования персонала и надежной системы мониторинга качества обслуживания, то осуществить такой шаг под силу опять-таки немногим компаниям.

Соответственно, те компании, которые этого все-таки добиваются, оказываются в еще более свободной от конкуренции зоне. Это дает им возможность стабильно наращивать объемы продаж и добавленной стоимости от бизнеса.

Еще большие выгоды сулит следующий шаг вверх по «ценностной лестнице». Он предполагает, что компания должна перейти от выпуска стандартного высококачественного товара с превосходным сервисом к решению проблем потребителей, стремясь существенно повысить получаемую ими выгоду или удовольствие от покупки ее продуктов по сравнению с тем, что обеспечивают продукты конкурентов.

На рынке B2B это может быть какое-то техническое решение, которое не просто инновационно, но – к приятному удивлению потребителей – обеспечивает дополнительное снижение себестоимости или существенное улучшение качества производимой ими конечной продукции. На рынке B2C это может быть товар, владение которым приносит конечному потребителю некую дополнительную радость от владения (эмоциональную, эстетическую) либо существенную экономию в потреблении. Реально лучшим путем к этому является кастомизация, т.е. создание товаров именно с тем набором свойств, который хотят получить конкретные покупатели (группы покупателей) и который в полном объеме не может быть найден при покупке стандартных товаров других производителей. Целью движения в этом направлении является массовое производство по индивидуальному заказу.

Верхней ступеньки «ценностной лестницы» и, соответственно, ситуации, когда вокруг практически нет конкурентов (они отвалились еще на предыдущих ступеньках), а по-



купатель готов платить высокую цену, достигают те компании, которые смогли перейти к модели «инновации для конкретного потребителя». По сути дела, это ситуация, когда новые товары создаются не в логике технического прогресса на своем рынке («потому что теперь это можно сделать!»), а в ответ на замеченные производителем неудовлетворенные нужды потребителя. Это требует очень хорошего, а главное – постоянного контакта с потребителями, умения понимать, как развиваются их потребности, и даже умения некоторым образом воздействовать на эти потребности. Но за счет такого понимания и такого контакта фирма может создавать те новые товары, в которых нуждается потребитель, но которые он пока даже не начал искать на рынке, полагая, что ничего подобного не производится. Ошеломите его тем, что вы уже готовы для него «это» производить, и тогда вы сможете на время вообще забыть слово «конкуренция» (до тех пор, пока ваши решения кто-то не скопирует, но вы-то уже успеете «снять сливки» прибыли и создать что-то еще более новое).

Естественно, что движение по такой лестнице требует не месяцев, но лет. Зато компании, которые по этому пути идут успешно, естественным образом уходят в отрыв от большинства конкурентов по качеству, привлекательности и адекватности запросам потребителей и потому получают возможность зарабатывать больше.

## **Идея № 15**

# **Всегда ли наибольшая доля рынка – лучшая цель для фирмы?**

Долгие годы менеджеров учили тому, что для компании всегда, во всех случаях необходимо стремиться к достижению наибольшей доли рынка – даже если для этого нужно идти на существенное снижение цен. Многие топ–менеджеры до сих пор придерживаются этой точки зрения и действуют в соответствии с нею. Но так ли уж она бесспорна?

Действительно, первые сомнения возникают, едва мы задаемся вопросом: «Всегда ли наибольшая доля рынка означает получение и наибольшей возможной массы прибыли от продаж?» И далеко не всегда ответ на этот вопрос оказывается положительным. Чтобы понять причину, по которой максимальный объем продаж необязательно приносит максимальный объем прибыли, разберем условный пример, используя приведенный рис. 15–1.

## ГИБКОЕ ЦЕНООБРАЗОВАНИЕ НА ОСНОВЕ АНАЛИЗА ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЦЕННОСТИ И ПРИБЫЛЬНОСТИ

### НЕСЕГМЕНТИРОВАННЫЙ РЫНОК

Площадь – 30 млн га  
Средний доход  
с фермера с 1 га – \$27  
Средняя экономическая  
ценность для  
потребителя – \$5,4  
Цена – \$2,7  
Продажи – 15 млн доз  
Выручка – \$40,5  
Издержки – \$40 млн  
Прибыль – \$0,5 млн

### СЕГМЕНТЫ РЫНКА

Площадь – 10 млн га  
Доход – \$10 с га  
Экономическая ценность  
для потребителя – \$2

Цена – \$5  
Продаж не будет

Площадь – 10 млн га  
Доход – \$20 с га  
Экономическая ценность  
для потребителя – \$4

Цена – \$5  
Продаж не будет

Площадь – 10 млн га  
Доход – \$50 с га  
Экономическая ценность  
для потребителя – \$10

Цена – \$5  
Продажи – 10 млн доз  
Выручка – \$50 млн  
Издержки – \$30 млн  
Прибыль – \$20 млн

Норма внесения = 1 доза на 1 га  
Переменные издержки производства 1 дозы = \$2  
Постоянные издержки = \$10 млн

Рис. 15-1. Влияние на финансовые результаты компании различных маркетинговых стратегий

Итак, перед нами фирма, которая пытается занять наибольшую долю на рынке. Она собирается начать продажи нового вида удобрений, аналогов которого у конкурентов нет. Норма внесения удобрения – одна тонна на 1 га, переменные издержки производства одной тонны составляют 2 долл., а постоянные издержки организации годового производства равны 10 млн долл. Рынок сбыта – сельскохозяйственные предприятия страны, обрабатывающие 30 млн га пахотных

земель. Средний доход фермера от продажи урожая с 1 га – 27 долл. Средняя экономическая ценность удобрения для потребителя равна 5,4 долл., т.е., внося одну тонну удобрения, фермер получает рост урожайности, приносящий ему дополнительную выручку от продаж в сумме 5,4 долл.

Можно поэтому полагать, что если компания предложит на рынок свое удобрение по единой цене 2,7 долл. (50% от его экономической ценности), то использовать это удобрение будет выгодно примерно для половины пахотных земель и, соответственно, фирма может рассчитывать занять примерно половину рынка. В этом случае она имеет шанс продать 15 млн тонн удобрений и ее выручка составит 40,5 млн долларов (2,7 долл.  $\times$  15 млн га). Но при этом выручка будет лишь ненамного превышать ее издержки, которые составят 40 млн долларов ((2 долл.  $\times$  15 млн тонн) + 10 млн долл.). В итоге, заняв половину рынка, она получит прибыль всего в размере 0,5 млн долларов.

Трудно считать такую деятельность успешной с точки зрения задачи наращивания стоимости бизнеса. Хотя с позиции «борьба за долю рынка» она кажется очень результативной – компания заняла половину рынка, вытеснила конкурентов и успешно реализует большую массу своей продукции. Вот только рентабельность продаж – всего 1,2%.

Рассмотрим теперь второй вариант маркетинговой политики компании – с опорой на сегментирование рынка. В этой логике компания обнаруживает, что на самом деле площадь

земель в стране (и соответственно ее рынок сбыта) состоит из трех сегментов (для простоты предположим, что они одинаковы по площадям). Земли первого сегмента имеют площадь 10 млн га. Доход фермера здесь 10 долл. с га, и, соответственно, экономическая ценность для него от внесения нового удобрения всего 2 долл. Второй сегмент рынка имеет такую же площадь земель, но почвы здесь лучше. Поэтому фермер от своей деятельности получает доход 20 долл. с га, а использование нового удобрения здесь принесет в 2 раза более высокую дополнительную выручку, чем в первом сегменте, – 4 долл. И, наконец, третий сегмент. Он тоже составляет 10 млн га, но это лучшие земли в стране, и доход фермера с 1 га здесь 50 долл. Соответственно, и от внесения нового удобрения здесь выгода наибольшая – 10 долл.

Представим себе, что мы на этом рынке пытаемся работать с единой ценой, но несколько более высокой – в 5 долл. Что произойдет в этом случае? Очевидно, что ни в первом, ни во втором сегменте рынка новое удобрение никто покупать не будет, потому что предлагаемая цена будет превышать его экономическую ценность (дополнительный доход, получаемый фермерами за счет прибавки урожая). А вот в третьем сегменте это удобрение будет приобретать экономически вполне выгодно, поскольку оно приносит на долл. затрат 2 долл. дополнительной выручки от продаж.

Каков же будет финансовый результат такой маркетинговой стратегии с ориентацией на самый эффективный сег-

мент рынка? Нетрудно подсчитать, что при цене за тонну в 5 долл. и продажах в размере 10 млн тонн компания получит выручку в 50 млн долл. При этом ее издержки составят 30 млн долл., а прибыль – 20 млн долл. В итоге получается, что, продав (в натуре) в полтора раза меньше продукции, чем в первом варианте, компания получит прибыли в 40 раз больше. Очевидно, что такой результат значительно интереснее и для собственников, и для менеджеров, поощряемых в зависимости от массы прибыли.

Таким образом мы обнаруживаем, что в логике максимизации не натуральных, а финансовых результатов деятельности компании для нее может оказаться более выгодной маркетинговая стратегия, предполагающая не борьбу за захват наибольшей доли рынка, а сосредоточение на обслуживании наиболее выгодного сегмента (сегментов) рынка. В этом случае топ-менеджеры компании жертвуют бóльшим объемом продаж в натуре, большей долей рынка в процентных пунктах ради достижения лучшего финансового результата. При этом не стоит считать, будто маркетинговая стратегия сегментации рынка и работа только с наиболее выгодными сегментами – идеальная коммерческая политика. Ведь отказавшись от борьбы за весь рынок с помощью пониженной цены, рассмотренная выше компания не сможет ничего продать в первом и втором сегментах, что, очевидно, не может не огорчать. Но разве можно совместить несовместимое – бороться и за прибыльность продаж, и за максимальную долю рынка,

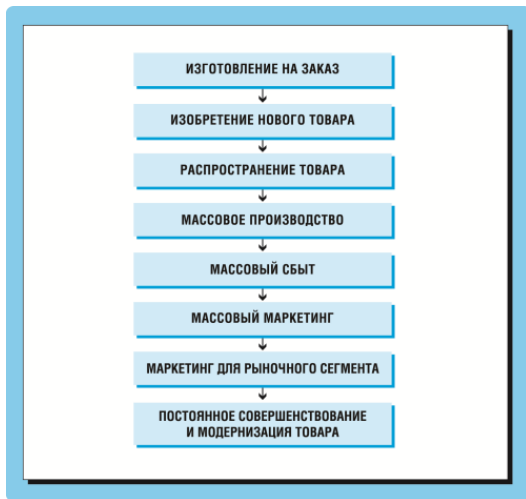
когда все покупатели готовы покупать товар только по ценам, адекватным их финансовым возможностям, а они у всех разные? Да, это возможно, но тогда топ–менеджерам надо внедрить у себя в компании так называемое кастомизированное или, проще говоря, дискриминационное ценообразование.

## **Идея № 16**

### **Куда идет бизнес и что это значит для маркетинга?**

Прокладывая своей фирме долгосрочный путь в будущее, топ-менеджер вынужден принимать во внимание не только ситуацию на своем рынке, но и общую логику развития современного бизнеса, вынужден анализировать то, какие прослеживаются тенденции смены моделей коммерческой деятельности и что это будет означать для развития руководимой им компании в будущем. Логика такого развития, которое уже прослеживается сегодня, можно наглядно представить на рис. 16–1.





*Рис. 16-1. Прошлое, настоящее и будущее бизнеса*

Давайте вспомним, как начиналось товарное производство. Его основой было изготовление товаров на заказ под конкретного покупателя, гарантировавшего приобретение товара, если будут выполнены его требования к такому товару. По мере развития ремесленного производства, а затем и возникновения все более крупной промышленности основной задачей компаний стало создание новых товаров, способных вызвать интерес у большого числа покупателей. Естественно, тут же возникла задача организовать распространение больших партий товара. Решением ее стало фор-

мирование различных форм розничной и оптовой торговли. Следующий шаг в развитии моделей бизнеса произошел в тот период, когда появилось массовое производство. Оно предполагало создание мощностей для выпуска продукции в огромных, невиданных ранее масштабах (известно, что автомобиль «Форд–Т» стал первым товаром в истории человечества, который был изготовлен и продан в количестве более 1 млн штук). Логично возник вопрос о том, как продать огромную массу продукции, которую была способна изготовить новая промышленность. Ответом на этот вопрос стало создание системы массового сбыта, которая в конце концов породила массовый маркетинг, расцвет которого пришелся на вторую половину XX века.

Однако уже в последние десятилетия прошлого века проблемы сбыта стали вновь обостряться, и способом их решения стал маркетинг для рыночного сегмента. На знаменах маркетинга написали слова «сегментирование» и «позиционирование», и маркетологи стали лихорадочно искать способы четкого определения «своего сегмента», исследования потребностей образующих его клиентов и обоснования наиболее эффективных именно в этом сегменте маркетинговых решений.

Строго говоря, этот этап развития бизнеса продолжается и по сей день. Для каких–то стран и компаний он уже достаточно стандартен, для каких–то является достаточно инновационным, но нельзя не видеть, что сегодня этот «сегмента-

ционный бизнес» тоже не решает всех проблем. Нельзя сказать, что ему грозит забвение уже в ближайшие годы, напротив, он еще долго будет помогать компаниям успешно продавать свои товары и находить своего покупателя, но уже понятно, что его возможности не безграничны. И на смену ему должно что-то прийти. Вопрос состоит только в том – что?

Некоторое время казалось, что ответ на этот вопрос уже понятен и он связан с максимальным ускорением технического прогресса ради создания новых товаров и услуг. Начало укореняться мнение, что выигрывать будут те компании, которые не просто будут производить товары массово и эффективно выводить их на рынок, но будут быстрее других совершенствовать и модернизировать свой товар, являясь пионером и лидером рынка. Это позволит им постоянно поддерживать интерес покупателя к своим товарам, обеспечивая их бóльшую желанность для потребителей по сравнению с товарами конкурентов.

Данная модель уже успешно работает в настоящее время, но все более ясно становится, что и она не является последним словом в маркетинге в XXI веке. На смену гонке инноваций и модернизаций приходит что-то новое. Что это?

Ответ на этот вопрос достаточно любопытен и, по сути дела, порождает ощущение возврата к истокам. Потому что важнейшим элементом маркетинга и бизнеса в целом в XXI веке, видимо, станет массовое изготовление товаров по индивидуальным заказам потребителей в сочетании с марке-

тингом партнерских отношений (CRM). По сути дела, речь идет о том, что компаниям в нынешнем веке предстоит научиться массово делать продукцию не просто дифференцированную, но изготавливаемую по конкретным спецификациям конкретных заказчиков.

Массовое производство по индивидуальным заказам кажется достаточно парадоксальной и трудно реализуемой моделью бизнеса. Однако на самом деле мы уже сегодня знаем примеры компаний, которые вполне успешно освоили эту модель и благодаря ей сумели выиграть рынки у своих конкурентов, все еще пытающихся работать с детализацией товарного предложения максимум до стандартных сегментов потребителей. Конечно, создание массового производства по индивидуальным заказам достаточно сложно, однако и технический прогресс не стоит на месте, и внедрение новейших технологий дает возможность решать эту задачу достаточно успешно. Чтобы не быть голословными, мы сошлемся на пример таких компаний, как компания «Dell», где каждый компьютер собирается по индивидуальному заказу конкретного покупателя. В итоге этот способ организации бизнеса позволил «Dell» стать компанией номер два в компьютерной индустрии, и это не случайно, так как она способна гарантировать потребителю, что компьютер с заказанной им комплектацией (и высоким качеством, гарантируемым «Dell») через 48 часов будет доставлен ему на дом.

Если к этому добавить еще маркетинг партнерских отно-

шений (см. идею 52), то мы получаем ту модель бизнеса, к которой компаниям надо готовиться уже сегодня, чтобы выжить на рынках XXI века. Что придет ей на смену? Вероятно, маркетинг «шведских столов», о котором мы далее будем говорить особо (см. идею 26).

# **Идея № 17**

## **Маркетинг в эпоху виртуальных корпораций**

На конференции, организованной Институтом экономической стратегии в апреле 1999 г. в Вашингтоне, председатель совета директоров фирмы «Intel» Энди Гроув так охарактеризовал будущее бизнеса: «Лет через пять каждая компания превратится в Internet–компанию (виртуальную компанию) либо прекратит свое существование, перестанет быть компанией вообще»<sup>5</sup>.

На момент, когда пишутся эти строки, после выступления Гроува прошло уже шесть лет, и его предсказание сбылось лишь в очень малой части, хотя тенденция действительно видна, и виртуальных или полувиртуальных компаний действительно становится все больше. Все это говорит о том, что современным компаниям пришла пора менять не только способы подхода к удовлетворению потребностей клиентов (см. идею 16), но и саму организацию бизнеса, чтобы она была адекватна новым задачам и методам маркетинга.

Логика развития способов такой организации показана на рис.17–1. Исторически бизнес начался с одиночных сделок

---

<sup>5</sup> Семенов А. Бизнес: либо Internet, либо... одно из двух//Алло! 1999. № 10 (27). С. 15.

купли–продажи, которые возникли еще на древнейших ба-  
 зарах, но до сих пор остаются реальной формой деятельно-  
 сти для многих компаний, полагающих, что главное – сам  
 факт продажи, а к кому и почему и придет ли данный клиент  
 вновь – вопросы не главные. При такой организации бизнеса  
 успехом является изолированная продажа и получение до-  
 полнительного дохода от продаж, а также рост прибыли за  
 счет большей загрузки мощностей и сокращения издержек.



Рис. 17-1. Варианты организации бизнеса

Но рядом существует и иная модель бизнеса, которую то-  
 же трудно назвать новинкой, а именно – регулярные сдел-

ки, когда партнеры ведут дела друг с другом на протяжении многих лет. Развитием такого рода регулярных сделок между компаниями—поставщиками и компаниями—потребителями становится модель долгосрочных договорных отношений, когда между партнерами заключается многолетний рамочный контракт. В его рамках фирмы годами торгуют друг с другом, вступая в переговоры лишь иногда: по мере истечения срока действия очередного договора или когда надо скорректировать те условия, которые стали неадекватными новой бизнес—ситуации. Выгода такой долгосрочной системы отношений состоит в экономии транзакционных издержек, что позволяет снижать цены и улучшает тем самым условия продаж.

Последние десятилетия мы наблюдаем развитие на этой основе еще более эффективной модели ведения бизнеса — так называемых партнерских отношений продавца с покупателем, когда между ними возникает взаимная полная зависимость. Речь идет о том, что в этом случае покупатель и продавец рассматривают свое отношение не просто как некую форму коммерческого обмена товарами и деньгами, но и как форму содействия совместному развитию, как способ повышения конкурентоспособности обоих партнеров. В этом случае они начинают совместно обсуждать не только вопросы цен, объемов и сроков поставок, но выстраивают систему отношений, позволяющую поставщику (продавцу) осуществлять мониторинг внутренних процессов бизнеса покупателя.



А это, в свою очередь, дает поставщику возможность оперативно вести разработку продукции или услуг с максимальной адаптацией под нужды партнера–потребителя.

Такая логика хороша тем, что она избавляет компанию–производителя от неуверенности по поводу рынка сбыта, так как дает возможность работать практически на гарантированный спрос своего покупателя, что снижает меру неопределенности и позволяет сводить маркетинговые усилия (и затраты) до минимума. С другой стороны, это выгодно и покупателю – на него работает именно та компания, которую он давно выбрал, и производит она ровно то, что ему необходимо. Это опять–таки ведет к снижению издержек, повышению эффективности, а значит, и повышению конкурентоспособности.

Правда, здесь есть и некоторые опасности, обозначенные на рисунке словами «полная взаимная зависимость». Эти опасности возникают в том случае, когда поставщик создаст для своего постоянного клиента уникальное изделие или технологию и становится крайне зависим от устойчивости закупок этого клиента, так как в противном случае его затраты не окупятся. Но и клиент, получив от поставщика специально для себя созданное изделие, становится зависим от устойчивости поставок такого продукта, поскольку альтернативных поставщиков ему теперь найти невозможно.

Можно ли считать, что этот способ взаимодействия партнеров на рынке является высшей формой развития бизнеса

(отметим, кстати, что элементы таких решений можно найти не только на рынках B2B, но и на рынках B2C). Пожалуй, нет. Уже сегодня в практике бизнеса мы замечаем новые модели, которые доказали свою эффективность, но распространены пока не так, как вышеописанные формы ведения бизнеса. Одной из перспективных моделей, существенно меняющих саму организацию маркетинга, являются стратегические альянсы (вплоть до создания совместных предприятий).

Такая модель характерна для многих отраслей, в частности мировой автомобильной промышленности. Без постоянного вывода на рынок новых моделей машин здесь не выстоять в конкурентной борьбе. Однако создание этих новых моделей становится все более дорогим и сложным делом. И ресурсы даже самых крупных мировых корпораций в автомобильной промышленности становятся недостаточными для того, чтобы и создавать машины, которые будут привлекать покупателей своей ценой и качеством, и вести массированные рекламные мероприятия по продвижению этих машин на рынки разных стран.

Чтобы выжить в этой ситуации, некоторые автомобильные компании начали заключать между собой стратегические альянсы. В рамках таких альянсов, например, унифицируются дорогостоящие узлы автомобиля, что позволяет всем членам альянса ставить одни и те же узлы на машины, продаваемые под разными брендами. Известно, например,

что столь различные внешне машины, как Porsche Cayenne и Volkswagen Touareg, имеют общую платформу и ряд других узлов, так как создавались они в альянсе компаний Porsche и Volkswagen. Выгода здесь очевидна – унификация позволяет сокращать затраты на разработку новых автомобилей, а организация массового производства унифицированных узлов ведет к снижению себестоимости и соответственно позволяет продавать автомобили с унифицированными узлами дешевле. И за счет этого эффективно захватывать рынки, оттесняя компании, не вступившие пока в такого рода стратегические альянсы. Особенно широко распространены стратегические альянсы в пассажирских авиаперевозках, где они позволяют соединять в единый рейс пассажиропотоки на слабо востребованных направлениях и лучше организовывать стыковку рейсов.

Еще одна совершенно новая модель бизнеса – это сетевые организации, когда начинается регулярное взаимодействие между собой компаний, не связанных ни переплетением капитала, ни наличием общих владельцев или общего банка. Но обладающих зато какими-то общими интересами и работающих на смежных рынках, а потому сотрудничающих друг с другом в решении общих проблем обеспечения конкурентоспособности и выживания. Такие организации не имеют жесткой формальной структуры, а иногда и долгосрочных договоров по поставках. Они скорее напоминают сеть и тем самым чрезвычайно гибки, хотя их сотрудничество и сопро-

воздается немалыми проблемами с организацией и координацией совместной деятельности.

Так уже сегодня работают компании типа Dell Computer, UBS, MIGROS Cooperative<sup>6</sup>.

Например, «MIGROS Cooperative» является одной из крупнейших торговых компаний Швейцарии с оборотом более 11 млрд долл. США в год, причем около 80% всех товаров реализуется через собственную торговую сеть. При этом она представляет собой крупную децентрализованную организацию сетевого типа. Некоторые из ее партнеров заняты в процессе разработки и производства упаковки для пищевых продуктов, в производстве принтеров, упаковочных и мультимедийных товаров. Среди ее партнеров – фирмы по дизайну, трансляции и анализу пищевых продуктов. Приоритетом в создании стабильной бизнес-системы было формирование регулярного информационного потока и четкой зоны ответственности. Разработанная для этого инфокоммуникационная система гарантировала совместный график разработки любых задач и его мониторинг, позволяет проводить совместную обработку хранящихся в банке данных материалов и документов, а также создала возможность оповещения цепочки бизнес-структур о завершении работ по поставленной задаче.

Куда пойдет бизнес далее в сетевых организациях? Станет ли это высшей формой организации коммерческой де-

---

<sup>6</sup> <http://www.cfin.ru/press/management/2001-5/07.shtml>

тельности? Ответ достаточно сложен, так как уже сегодня можно заметить в практике бизнеса еще две весьма интересные формы, развитие которых, видимо, будет происходить в ближайшие десятилетия.

Первый вариант, который наблюдается во многих странах, – это глобальная вертикальная интеграция. Суть ее в том, что крупная компания для обеспечения стабильности работы на рынках, сокращения издержек и повышения контроля за всеми этапами цепочки создания ценностей становится на путь вертикальной интеграции, покупая своих поставщиков в тех странах, где издержки особенно низки. Это позволяет улучшить условия для снижения цен и укрепления на этой основе конкурентной позиции в борьбе с низкзатратными китайскими производителями.

Именно так была обеспечена, например, устойчивая конкурентная позиция для «Северстали», тогда как Магнитогорский металлургический комбинат, отказавшись от вертикальной интеграции с поставщиками, столкнулся затем с большими трудностями и вел непростые переговоры, чтобы избежать чрезмерного роста цен на сырье, угрожавшего свести на нет условия прибыльного ведения бизнеса.

Еще один вариант развития бизнеса – появление «виртуальных корпораций», тех самых, о которых говорил Э. Гроув. Эта идея сейчас обсуждается многими авторами как некое решение, способное стать альтернативой стандартным формам ведения бизнеса. В «виртуальной корпорации»

практически исчезают стандартные формы организации деятельности персонала. Все это заменяется взаимодействием группы сотрудников виртуальной корпорации через системы, основанные на возможностях сети Интернет и прочих информационных систем<sup>7</sup>. Такого рода корпорации будут иметь, естественно, еще более низкие постоянные издержки, еще большее превосходство в гибкости и издержках по производству и маркетингу своей продукции. Вместе с тем эта идея пока неоднозначна, поскольку слишком много проблем возникает при организации деятельности таких компаний. Наряду с положительными у них есть и отрицательные свойства. Только будущее покажет, приживется ли эта форма, хотя уже сегодня мы наблюдаем в мире реальные примеры такого рода бизнеса.

---

<sup>7</sup> <http://www.cfin.ru/press/management/2001-5/07.shtml>

## Идея № 18

# Что надо изменить в маркетинге в эпоху информационной демократии?

Сегодняшний мир бизнеса переживает довольно серьезные изменения, связанные прежде всего с развитием информационных каналов. Этот новый вид инфраструктуры все сильнее влияет на модели поведения как потребителей, так и производителей (рис. 18–1).

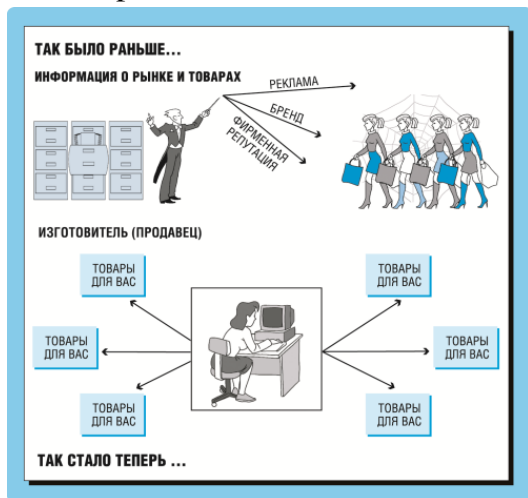


Рис. 18-1. Изменение условий для маркетинга в силу роста

информированности потребителей

Раньше мы могли говорить о том, что изготовитель или продавец товара обладал довольно большой властью над покупателями. Эта власть возникала у него просто в силу того, что он обладал значительно большей информацией, чем покупатель, о рынке и товарах, которые на нем были представлены. Это позволяло ему куда лучше представлять варианты выбора, доступные покупателям, и довольно эффективно влиять на поведение мало осведомленных покупателей, используя такие свои мощные инструменты, как реклама, создание брендов и фирменная репутация. Поэтому традиционно потребитель находился во власти продавца и вынужден был полагаться на его квалификацию, на его предложение. Покупатель практически лишен был возможности выбрать оптимальное решение для себя (слишком сложно ему было исследовать «весь базар») и, принимая решение о выборе, исходил из того ассортимента, который ему, по сути дела, навязывал продавец.

Сегодня эта ситуация («информационная асимметрия» – в терминологии экономической теории) быстро и кардинально меняется. Если столетиями такая асимметрия была в пользу продавца (изготовителя) товара, то ныне рынки все больше приближаются к ситуации информационной симметрии, когда покупатель будет осведомлен о положении дел на рынке не хуже производителя (продавца). Информация,



распространяющаяся по сетям Интернет, становится доступной для широких масс потребителей. Потребители получают возможность сравнить предложения разных компаний, характеристики товаров, уровни их цен, условия поставки и даже выслушать заключения других покупателей, которые приобретали эти товары ранее. Тем самым уровень информационной подготовленности к сделке продавца и покупателя выравнивается, а порой у покупателя информации о рынке больше, чем у продавца.

В этом случае продавец теряет былую возможность легко манипулировать сознанием покупателей и модель бизнеса становится иной. В нее интегрируются такие новые элементы, как интернет–магазины, экспертно–информационные сайты, информационные интернет–брокеры, электронные аукционы. Владельцы этих новых бизнесов деньги зарабатывают, по сути дела, на том, что помогают покупателю получить товары по самой выгодной из доступных на рынке цен. Это существенно затрудняет деятельность традиционных компаний, привыкших к старому инструментарию маркетинга, и требует поиска ими совершенно новых методов работы в условиях информационной демократии.

Осваивая эти новые методы работы, компаниям предстоит пройти 8 шагов к успешной конкуренции в цифровой экономике.

## *1. Превратим Интернет в инструмент повышения*

## *эффективности бизнеса.*

Чтобы уцелеть в этом мире, где благодаря сети Интернет на рынке могут участвовать все больше продавцов, а покупатели легко собирают информацию о множестве ofert, производители также должны научиться извлекать пользу из Интернета. Это можно сделать за счет:

- электронного снабжения, сравнения предложения разных поставщиков и выбора самых выгодных вариантов поставок, что позволяет снижать издержки и выдерживать конкуренцию в ситуации, когда покупателю так легко найти самого дешевого поставщика;
- создания экстранет–сетей со своими поставщиками для снижения издержек по размещению, оформлению и оплате заказов. Так называемые виртуальные каналы информации устраняют часть транзакционных издержек – не надо никаких командировок, не нужен собственный персонал, отслеживающий движение остатков закупаемой продукции на складе. Все это делается куда быстрее и дешевле – через Интернет;
- сбора большей информации об условиях спроса и предложения и внедрения динамических алгоритмов корректировки цен и объемов производства, позволяющих повысить эффективность использования производственных ресурсов и точность маркетинговых решений.

На этой почве сейчас наблюдается настоящий бум разработки программ, предназначенных для анализа и прогноза

продажи и поддержки на этой основе принятия управленческих решений. Характерным примером здесь является программа, созданная для одного из американских издательств. Она постоянно подпитывается информацией о продажах и по итогам моделирования выдает рекомендации о рекомендуемых тиражах и ценах новых книг этого издательства. Именно это и можно назвать модным сегодня термином «научающаяся организация».

## ***2. От товаров для избранных к товарам для всех.***

В «старой» экономике было слишком дорого делать для каждого именно то, что он хочет. Поэтому покупатель должен был выбирать между менее адекватным его запросам, но более дешевым товаром или товаром точно таким, как ему нужно, но и более дорогим. Только самые богатые потребители могли получить товары, индивидуализированные именно под их запросы. В новой экономике выиграют те компании, которые быстрее других научатся использовать цифровые технологии, чтобы дешево производить «одноштучные партии» под запросы конкретного потребителя (см. идею 16). Дополнительными технологическими инструментами бизнеса в этом случае становятся:

- глобальная, стандартизованная инфраструктура коммуникаций;
- Интернет;
- WEB-браузер.

В этой модели уже сегодня работают такие фирменные сайты, как Dell.com (сборка компьютеров в индивидуальной комплектации), Acumins.com (изготовление витаминных комплексов с персонализированным набором витаминов), IC3D.com (пошив голубых джинсов по индивидуальным меркам и заказам), Sonic.com (CD с персонализированным набором песен).

### ***3. От «произведи и продай» к «пойми и отреагируй».***

Идея «произведи и продай» долго господствовала в бизнесе и предполагала конкуренцию за счет лучшего изучения спроса, более эффективного планирования производства с целью снижения издержек и оптимизации запасов, чтобы в итоге обслуживать клиентов лучше, быстрее, а в идеале – и дешевле. В такой модели бизнеса доцифровой эпохи источниками побед компаний служили эффекты масштаба и охвата, кривая обучения и хорошо продуманный бизнес-план.

В цифровой экономике большие шансы на победу появляются у компаний, сменивших старую модель бизнеса на новую – «пойми и отреагируй». Такие компании поощряют своих потребителей представить как можно более широкое описание их запросов и даже помогают им точнее определить атрибуты товара, который им хотелось бы купить. Тем самым они подталкивают покупателей к подаче заказа, да еще используют возможности электроники с целью как можно более быстрого выполнения этих заказов. Такие ком-

пании побеждают конкурентов, работающих по принципу «произведи и продай», за счет того, что они:

- стимулируют создание более оригинальных продуктов;
- создают технически более совершенные продукты быстрее;
- являются более клиентоориентированными и потому удовлетворяют нужды потребителей более эффективно;
- достигают большей прибыльности за счет сокращения доли невостребованной рынком продукции.

#### *4. От локальной экономики к глобальной экономике.*

Интернет позволяет даже малым фирмам распространять границы своего рынка экспоненциально. Чтобы стать глобальной, фирме теперь не нужно быть большой. Но и крупные фирмы теперь могут сократить свои «физические» филиалы до минимума, не уходя при этом с национальных рынков. Это позволяет резко сократить издержки. Например, европейские швейные фирмы посылают новые эскизы своих тканей подрядчикам в Индии и на Ближнем Востоке в форме CD-ROM дисков. Американские швейные фирмы через Интернет направляют своим азиатским подрядчикам контракты на изготовление одежды, исходя из заказов, собранных ими также в электронной форме.

Такому развитию конкуренции способствует наличие эффективных транспортных фирм (FedEx), а также эффективное банковское обслуживание (кредитные карты и т.д.). Но

есть и угрозы такому развитию конкуренции. Они связаны с возможным введением национальными правительствами ограничений на трансграничные продажи через Интернет, так как такие продажи мешают национальным компаниям поддерживать высокие цены на внутреннем рынке, платя налоги в национальный бюджет.

### ***5. От экономики убывающей эффективности к экономике растущей эффективности.***

В индустриальную эпоху рост фирмы ограничивался законом убывающей эффективности (отдачи). Рост размеров вел к бюрократизации, замедлению реакции на рыночные сигналы, чрезмерной склонности уклоняться от риска, сопряженного с инновациями. Лидеры рынка защищали свои позиции с помощью установления контроля над источниками ресурсов, патентования и юридических барьеров от агрессивных «новичков» рынка. Это было ключевым элементом прежних маркетинговых стратегий.

Цифровая экономика меняет ситуацию, так как:

- информация от использования не убывает. Она размножается, рекомбинируется и хранится предельно дешево – соответственно маржинальные издержки создания дополнительной единицы информационной продукции стремятся к нулю (даже в том случае, когда информация фиксируется на каком-то материальном носителе – как, например, в случае очередной «коробочной» копии Windows – реальные из-

держки производства ничтожно малы по сравнению с ценой реализации этой копии программного продукта);

- торговые «полки» в Интернете неограниченной длины, и время перехода от одной «полки» к другой крайне мало, что резко снижает временные и физические издержки потребителя и резко ускоряет процесс совершения покупки по сравнению с даже самым хорошо организованным супермаркетом;

- успех в продажах может быть достигнут компаниями с весьма ограниченными ресурсами (тому подтверждением история таких компаний, как Amazon, E-Bay, Google);

- вступает в силу закон Меткалфа: «Издержки увеличения сети растут линейно, а ценность сети возрастает экспоненциально», в силу которого инвестиции в создание физической инфраструктуры информационных сетей с лихвой окупаются совокупной выгодой всех компаний, использующих эти сети для деловых коммуникаций или организации продаж;

- минимальные издержки наращивания мощностей в экономике с развитой системой аутсорсинга в сочетании с легкостью доступа потребителей к товарам стимулируют ускоренный рост спроса. Отсюда возникает растущая отдача от масштаба операций.

## ***6. От корпоративного управления к управлению рынком.***

Приобретая товары или услуги на стороне, фирмы несут

транзакционные издержки:

- издержки поиска поставщиков;
- контрактные издержки – затраты на подготовку договоров о поставках;
- издержки координации поставок ресурсов и услуг.

Если транзакционные издержки фирмы выше, чем издержки при производстве товаров или услуг своими силами, тогда выгоднее не пользоваться внешними поставщиками и все делать самой. В противном случае чаша весов склоняется к аутсорсингу – как передаче большего числа функций внешним высококвалифицированным подрядчикам. Растущая доступность информации сокращает транзакционные издержки поиска таких подрядчиков и расширяет их круг, что позволяет выдерживать «войну цен» с меньшими потерями в прибыли. Поэтому компании могут сосредоточить свои ресурсы и внимание не на производстве, а на клиентах и ключевых конкурентных преимуществах, передавая все остальное на аутсорсинг. Теперь успех в конкурентной борьбе все меньше зависит от эффективности собственного производства и все больше – от хороших отношений с потребителями, поставщиками и партнерами, то есть от эффективности маркетинга.

## ***7. От массового маркетинга к маркетингу «один–на–один».***

Новая конкуренция все больше связана не с поиском по-



требителя для *продукта*, а с поиском продукта для *потребителя*. Цифровые технологии позволяют отслеживать каждого потребителя, превращая маркетинг «один–для–многих» в маркетинг «один–на–один». Это требует от топ–менеджеров овладения факторами управления бизнесом в реальном масштабе времени, к которым относятся:

- скорость обработки заказов;
- интеграция цепочки создания ценности;
- новые инфопосредники.

Владение этими факторами позволяет фирмам практиковать маркетинг «один–на–один» без чрезмерно капиталоемких или крупномасштабных операций. При этом новая конкуренция требует отказа от обезличенных контактов производителя с неведомыми ему потребителями в пользу старомодных предельно персонализированных отношений мелко-го лавочника с жителями его микрорайона.

Современные технологии создания сайтов позволяют моделировать систему таких отношений порой даже без включения персонала компании–продавца, а просто за счет использования встроенных в сайт скриптов, которые генерируют индивидуализированные ответы клиентам.

## ***8. От поставок «точно–вовремя» к поставкам в реальном режиме времени.***

Благодаря растущей доступности информации и скорости ее поступления фирмы могут получать неискаженное пред-

ставление о спросе почти в реальном режиме времени. Это дает им возможность максимально быстро увязывать предложение со спросом. В результате информация заменяет физические складские запасы, кардинально меняя организацию цепи поставок.

Например, сеть универмагов «Wal-Mart» ежедневно обобщает информацию о своих запасах и дневных продажах, и эта информация открыта для всех ее поставщиков, которые уже сами решают – сколько единиц какого товара надо доставить в конкретный магазин этой торговой сети на следующий день. Компания «Dell Computer» собирает компьютер только после получения заказа. Уже в 1999 г. эта стратегия сократила в этой компании срок хранения запасов готовой продукции со среднеотраслевого показателя в 60—70 дней до 6 дней. Поэтому не только крупным, но даже мелким фирмам для выживания на рынке придется научиться выполнять и мелкие заказы с точностью до часа или в течение суток.

## **Идея № 19**

# **Как информационная эпоха создает растущую отдачу на капитал?**

Современный этап развития бизнеса меняет многие из закономерностей, которые по инерции описываются во всех учебниках по экономической теории. Так, экономическая теория постулирует, что при росте масштабов производства – если не происходит синхронного роста масштабов использования всех производственных ресурсов – отдача от уже вовлеченных ресурсов при росте масштабов производства начинает постепенно падать. Естественным следствием действия закона убывающей отдачи являлось то, что рост компаний имел некоторые пределы. Достигнув неких пределов, отдача от дополнительных вложений капитала начинала снижаться. Это происходило в силу ряда причин (рис. 19–1).

**ТАК БЫЛО РАНЬШЕ – «РОСТ ВЕДЕТ К ПАДЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ»**

**ЗАКОН УБЫВАЮЩЕЙ  
ОТДАЧИ**



**БЮРОКРАТИЗАЦИЯ  
МЕНЕДЖМЕНТА**



**ЗАМЕДЛЕНИЕ  
РЕАКЦИИ**



**УКЛОНЕНИЕ ОТ РИСКА  
ИННОВАЦИЙ**



**ТАК СТАЛО ТЕПЕРЬ – «РОСТ В ИНФОРМАЦИОННОЙ ЭКОНОМИКЕ  
ВЕДЕТ К ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ»**

**МАРЖИНАЛЬНЫЕ ИЗДЕРЖКИ  
ТИРАЖИРОВАНИЯ ИНФОРМАЦИИ  
СТРЕМЯТСЯ К НУЛЮ**



**ТОРГОВЫЕ ПОЛКИ  
ИНТЕРНЕТА БЕЗГРАНИЧНЫ**



**ДЕЙСТВУЕТ  
ЗАКОН МЕТКАЛФА**



**ПРИ РОСТЕ МАСШТАБОВ  
ОПЕРАЦИЙ ОТДАЧА РАСТЕТ**



*Рис. 19-1. Информатизация как причина изменения основ формирования маркетинговой стратегии фирмы*

Первая – фундаментальная и общая для компаний любо-

го размера – состоит в том, что в силу ограниченности всех обычных производственных ресурсов и их разной эффективности расширение масштабов производства обычно ведет к вовлечению в него все менее эффективных ресурсов, что ведет к падающей отдаче на капитал.

Вторая причина состоит в том, что раньше компания, становясь очень крупной, непременно сталкивалась с проблемой чрезмерной бюрократизации менеджмента (об этом хорошо рассказано, например, в книгах, посвященных истории кризиса в компании IBM). Возникновение слишком многих уровней принятия решений имело своим следствием падение эффективности принятия решений в силу растущего значения оппортунистического поведения<sup>8</sup> все большего числа менеджеров различных уровней иерархии.

Третья причина – в крупных компаниях, в силу их размеров, решения принимаются слишком медленно, что уподобляет такие компании динозаврам, не способным быстро развернуться, чтобы встретить нового врага. В итоге такие компании ведут слишком инерционную маркетинговую политику и с большим опозданием реагируют на новые тенденции, теряя в итоге свои конкурентные позиции. Классическим примером является все та же компания IBM, «проспавшая» рынок персональных компьютеров из-за того, что она

---

<sup>8</sup> Этим термином в экономической теории обозначается склонность менеджеров принимать прежде всего те решения, которые выгодны им лично, хотя и не всегда выгодны собственникам компании, нанявшим этих менеджеров.

инерционно была ориентирована на огромный рынок корпоративных вычислительных центров и больших компьютеров для таких центров.

Четвертая причина неэффективности особо крупных компаний обычно связана с возникающей в них склонностью к консерватизму и следованию «проверенным курсом». Вследствие этого крупные корпорации очень часто начинают проводить политику уклонения от риска инноваций, стремясь минимизировать потери от внедрения тех новых товаров, рыночная перспектива которых была достаточно туманна.

В итоге раньше получалось, что дополнительные инвестиции в такие «состоявшиеся» крупные компании оказывались чем дальше, тем менее эффективными, хотя собственно оборудование могло закупаться вполне современное. Но ведь эффективность компании в большей мере определяется не возрастом оборудования, а квалификацией, мотивированностью и динамичностью ее топ-менеджеров.

Сегодня ситуация меняется, и барьеры для роста компаний становятся менее значимыми. Рост информационной экономики ведет не к падению, а к росту эффективности дополнительных вложений капитала. Это связано с тем, что в условиях цифровой экономики старые закономерности начали трансформироваться. Причина проста – маржинальные издержки тиражирования информации стремятся к нулю. Поэтому наращивание числа копий программного продукта

или информации, созданной в виде базы данных, минимальны, тогда как цены на эту продукцию в процессе тиражирования практически не снижаются. В итоге мы видим, что нарастание масштабов производства не всегда ведет к падению отдачи на вложенный капитал, а может вести и к росту такой отдачи.

Вторая причина состоит в том, что торговая деятельность все больше осуществляется через каналы Интернета, т.е. «магазин», у которого длина «полок» практически не ограничена (см. идею 18). А это означает, что наращение товарного предложения при Интернет–торговле не сопровождается ростом постоянных издержек и прочих затрат, которые в стандартной модели неизбежны были бы при увеличении масштабов торговой деятельности. Тем самым создается совершенно невероятная (с точки зрения прежнего опыта торговой деятельности) коммерческая ситуация.

При этом мы обнаруживаем, что в мире информации, которая переплетается с миром бизнеса, появляются свои, совершенно новые законы. Прокомментируем подробнее один из них – закон Меткалфа (мы его уже цитировали, обсуждая идею 18). Он постулирует, что издержки на создание сети нарастают линейно, а эффективность ее использования возрастает экспоненциально. Причина проста – чем больше клиентов входит в сеть, тем больше в ней информации и возможностей, а значит, тем выгоднее ею пользоваться все большему числу старых и новых участников, что, в свою очередь,

привлекает в сеть все новых участников. И так далее.

Итак, создавая информационные сети, мы вкладываем денег значительно меньше, чем получаем отдачи от их использования. И это способствует опять—таки огромному росту корпораций по сравнению с теми пределами, которые были неизбежны в прежних условиях экономической деятельности. Тем самым создаются совершенно новые условия для развития компаний. А это заставляет совершенно по—новому организовывать маркетинговые программы и дает возможность наращивать продажи, не увеличивая физические активы или торговые площади.

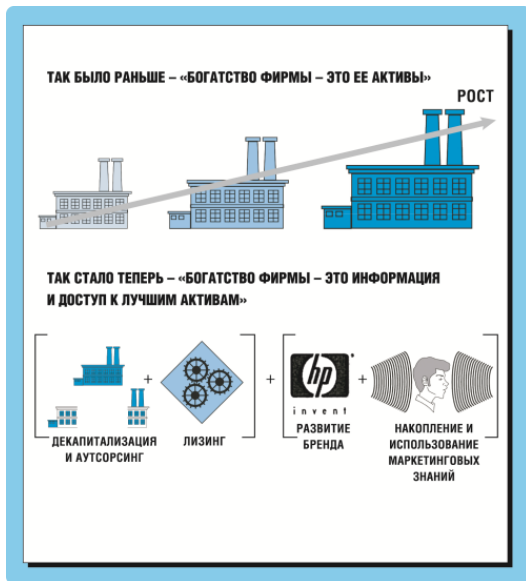


## **Идея № 20**

# **Богатство фирмы – активы не физические, а маркетинговые**

Анализируя практику бизнеса в начале ХХI века, мы обнаруживаем, что происходит смена еще одной базовой концепции организации деятельности компании – концепции опоры бизнеса на собственные производственные активы.

Раньше само собой разумеющимся считалось, что богатство фирмы – это ее активы. Чем они совершеннее, чем выше их мощность, тем большей рыночной силой и властью обладает фирма, а значит, и большей рыночной перспективой: ведь она сама контролирует производство и сама извлекает выгоды из эффекта масштаба. Соответственно, фирмы огромное внимание уделяли наращиванию своих производственных мощностей, полагая, что именно эти основные активы и есть главный элемент их устойчивости (рис. 20–1).



*Рис. 20-1.* Изменение роли различных элементов активов фирмы в ее успехе

Сегодня ситуация драматически меняется. И эти изменения очень тяжело воспринимаются многими топ-менеджерами, которые со студенческой скамьи воспитали в себе пие-тет к основным активам и своим святым долгом почитали их наращение и модернизацию. Между тем в последние лет де-сять все яснее становится, что богатство фирмы это не столь-ко огромные активы, совершенные технологии, сколько:

- 1) владение и умелое использование больших масс информации;
- 2) эффективный маркетинг;
- 3) доступ к лучшим активам, которые можно использовать для производства своих товаров или организации оказания своих услуг.

Именно в силу такого нового понимания организации бизнеса все большую силу набирает процесс декапитализации (divestment), когда компания начинает избавляться от тех физических активов, которые ей раньше принадлежали, и начинает вместо этого вкладывать деньги в развитие своих маркетинговых решений, создание новых товаров, разработку патентов и проведение работы по созданию брендов. Избавившись от активов как собственности, компания в этой модели переходит к их использованию на условиях аутсорсинга или лизинга, что означает отказ от владения собственными активами и переход к использованию активов, находящихся в собственности других компаний.

Таким образом, в старой экономике фирме нужно было владеть активами. В новой цифровой экономике конкуренцию уже начинают выигрывать фирмы, которые активами не владеют, а лишь имеют необходимый доступ к ним за счет подписки, членства в альянсах, лизинга или удерживающих контрактов. В результате конкуренция все больше разворачивается за право доступа к активам, владение которыми становится скорее бременем. Естественно, что кто-то все же

будет владеть производственными активами и развивать их. Это будут фирмы, работающие по модели OEM (производителя оригинального оборудования), т.е. освободившиеся от маркетинга конечных продуктов и работающие только по заказам тех, кто этим маркетингом занимается и продает под своими брендами то, что для них изготовили OEM–производители. Последние будут нести рыночные риски, но и получать большую добавленную стоимость, тогда как OEM–производители от рисков погони за спросом освобождаются, получая, правда, по своим продуктам закономерно меньшую добавленную стоимость.

Практически вставшие на этот путь компании трансформируют себя из «производящих организаций» в «научающиеся организации» путем *декапитализации* – передачи все большего числа операций на аутсорсинг, продажи физических активов, использования лизинга и сжатия оборотного капитала. Ныне все чаще можно встретить фирмы, владеющие не столько фабриками, сколько брендом и знанием того, как этот бренд использовать для получения прибыли.

Характерный российский пример – компания «Sela», размещающая заказы на производство своей брендовой одежды в Китае, а основной упор делающая на создание моделей одежды, адекватных запросам российских покупателей, и формирование эффективно работающей сети фирменных магазинов. Только в России «Sela» открыла более 500 магазинов и была в 2005 г. признана «Золотой сетью

России» в номинации «молодежная одежда».

При этом эти магазины открываются по франшизе, что освобождает «Sela» от инвестиционных затрат. Компания лишь берет на себя обязательство оказать франчайзи определенные услуги, а именно:

- \* оборудование помещения;
- \* дизайн, оформление помещения;
- \* составление бизнес-плана;
- \* обеспечение поставщиками/прямые поставки товара;
- \* обучение персонала;
- \* другое: мерчендайзинг, работа start up команды, постоянное консультирование по вопросам ведения бизнеса через персонального менеджера.

Этот процесс начинает захватывать даже покупателей. Они тоже начинают превращаться из собственников продукта в его арендатора (например, компания «Renault» агитирует покупателей не покупать свои автомобили, а арендовать их, оплачивая только аренду и бензин, все остальное – забота «Renault», гарантирующей при таком контракте снижение целожизненной стоимости владения автомобилем).

Возможен вопрос: а в чем тут выгода для Renault? В том, что Renault становится крупнейшим оператором на рынке технического сервиса своих автомобилей, а также получает большую, чем прежде, власть в переговорах со страховыми компаниями, так как выступает агрегированным представителем большой массы клиентов – физических лиц, заклю-

чавших ранее договоры автострахования поодиночке. Наконец, этой фирме теперь легче реализовать модель закрепления клиентуры с помощью товарозачета (trade-in) при передаче клиенту в аренду (лизинг) новой машины. Не стоит забывать и то, что Renault, оставаясь юридическим владельцем автомобилей, получает тем самым и большие возможности для работы на рынке вторичных продаж своих автомобилей. Можно только огорчаться тому, что реализация этой модели в России сдерживается достаточно странным законодательным запретом на передачу имущества в лизинг для физических лиц.

Таким образом, теперь развитие компании, обеспечение роста ее стоимости все в большей степени становится результатом не наращивания физических активов (зданий, сооружений), а того, что принято называть развитием бренда. В это понятие мы вкладываем:

- 1) создание товаров с той экономической ценностью, которую покупатель ждет от данного бренда;
- 2) обеспечение устойчивости качества товаров и уровня сервиса;
- 3) достижение правильного позиционирования бренда;
- 4) воспитание лояльности покупателей к бренду.

Отметим, что мы не даром сказали выше о трансформации компаний в обучающиеся организации. Дело в том, что важнейшим источником богатства компании становится сегодня накопление и активное использование маркетинговых

знаний, то есть информации о вкусах, численности, размещении клиентов, их вкусах, отношении к тем или иным модификациям товаров или услуг фирмы, реакции на различные рекламные и иные решения. Все отчетливее видно, что в обостряющейся конкурентной борьбе, где малейшая ошибка может означать огромные потери, большие шансы на выживание и преуспевание будут иметь те компании, которые сумеют овладеть огромными массивами маркетинговой информации. Иными словами, компаниям надо научиться эту информацию не только накапливать (что становится делать все легче благодаря внедрению кассовых сканеров, а также программ CRM), но и эффективно использовать для выработки более точной маркетинговой политики. Такие уже сегодня все шире используемые решения, как CRM<sup>9</sup> на рынках товаров и услуг или MCIF (в банковском деле), представляют собой некие способы решения этой задачи, способы накопления и использования маркетинговых знаний для более эффективной и точной работы на рынках. В идеале это способно помочь компаниям добиться более гарантированных продаж, более устойчивых денежных потоков, образующих основу роста стоимости компании, а значит – и богатства собственников компании.

Последнее, о чем надо сказать, завершая обсуждение этой

---

<sup>9</sup> CRM – customer relationship marketing – маркетинг партнерских отношений; MCIF – marketing customer information file – термин, используемый в рамках маркетинга по банковским базам данных о клиентах.

идеи, – ответить на вопрос, который наверняка возникнет у многих читателей этой книги: «Ну хорошо, обретение доступа, обучающаяся организация, а все-таки – кто и где физически будет производить товары и зарабатывать на этом деньги?» На этот вопрос нет единого ответа, и можно сформулировать лишь два тезиса:

1) все большая доля мирового производства стандартных товаров будет сосредотачиваться в ближайшем будущем во «всемирной мастерской». Этим термином в последние годы все чаще начинают обозначать страны Юго-Восточной Азии и прежде всего Китай, обладающий двумя мощными преимуществами – огромной численностью трудоспособного населения и низкой стоимостью их труда. Известно, например, что сейчас 25% всех выпускаемых в мире ноутбуков производятся тайваньской компанией Quanta Computer, а продаются они под брендами Dell, HP, Compaq, Sharp. Перекрыть эти преимущества (повторимся, на рынках стандартных товаров массового производства) другим странам практически не удастся (известно, что в силу ценовых войн, развязанных китайскими производителями, сегодня прибыльность продаж в большинстве стран Западной Европы не превышает 2,5%, а в Германии опустилась до 1,2%, что лишает компании этих стран возможности развиваться);

2) развитые страны с высокой стоимостью рабочей силы сумеют поддерживать прибыльное производство лишь нестандартной продукции с особо высокой экономической



ценностью и знаменитыми брендами;

3) менее развитые страны (в том числе Россия) имеют шансы на сохранение производства малотранспортабельной продукции, специализированной продукции для предприятий сырьевых отраслей, а также продукции, изготовление которой сопряжено с высоким уровнем загрязнения окружающей среды и большими активами (нефтехимия, основная химия и т.д.), но которая не приносит слишком высокую прибыльность продаж, что делает эту продукцию малопривлекательной для конкурентов.

# Идея № 21

## Затратный и маркетинговый подходы к управлению бизнесом

В тех фирмах, где руководство не сделало четкого выбора между двумя альтернативными подходами к ведению бизнеса и ценообразованию (см. рис. 21—1): продуктивно-затратным и ценностным, выбор маркетинговых решений часто сопровождается конфликтами между финансистами и маркетологами.

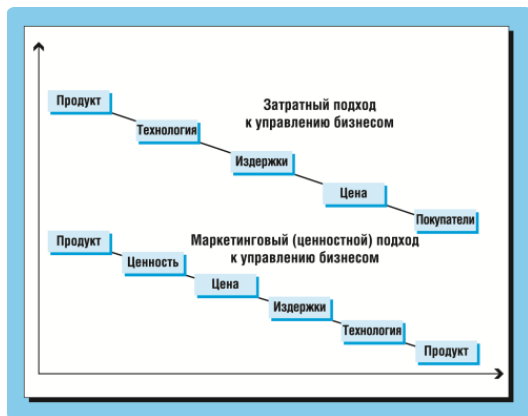


Рис. 21-1. Два способа организации бизнеса и формирования цен

Первый подход исторически привычен: его корни уходят в «домаркетинговую эпоху». Он до сих пор встречается даже в самых развитых странах (достаточно вспомнить ситуацию в известном фильме с Д. де Вито «Чужие деньги», где владелец фирмы отказывается обсуждать тему роста стоимости бизнеса, героически защищая дальнейшее функционирование убыточного завода по производству проволоки и кабеля). Остатки этой логики управления преодолеть до сих пор крайне сложно, и, соответственно, ценностной подход внедряется очень медленно. Обсуждая как-то эту проблему с менеджерами одного из российских авиационных конструкторских бюро, я услышал, что в их КБ ценностной подход вообще невозможен. На вопрос, почему же так, один из менеджеров с улыбкой объяснил: «Так ведь если его внедрить, это будет означать, что у нас начальник отдела маркетинга должен объяснять главному конструктору КБ, какие самолеты тот должен проектировать! А этого не может быть, потому что не может быть никогда!»

Эта аргументация была для меня вполне понятна – действительно, во многих фирмах с долгой историей производства позиция начальника отдела маркетинга совершенно несопоставима с позицией главного конструктора, главного инженера или технолога – людей, априори более приближенных к директору и занимающихся делами такими понятными (в отличие от «туманного» маркетинга). Именно поэтому

в одной из российских фирм, обследование которой мы проводили, на вопрос: «А почему у вас отдел маркетинга подчинен главному конструктору?», мы получили замечательный ответ: «А он это спроектировал, он и должен знать – кому это нужно...»

Из продуктового подхода к бизнесу логично вытекает и затратный метод ценообразования. Этот метод формирования цен исторически самый старый и самый, на первый взгляд, надежный. Ведь в основе его лежит такая реальная категория, как издержки фирмы на производство и сбыт товара, издержки, подтвержденные документами бухгалтерии (как на одном из моих семинаров сформулировала слушательница–бухгалтер: «Издержки – это реальность, данная нам в отчетности»). Более того, в определенной мере авторитет этого подхода поддерживается самой экономической теорией: когда она рассматривает ценообразование с позиций необходимости для фирмы получить нормальный доход на все свои затраченные ресурсы, полностью и правильно распределенные между продуктами.

На самом деле продуктивно–затратный подход обладает двумя принципиально неустранимыми дефектами:

1) товар, который вы научились так успешно производить и продавать вчера, вовсе не обязательно будет востребован завтра (производство свеч было неплохим бизнесом в XIX веке, но пришел Эдисон, основал «General Electric», и сегодня мало кто из инвесторов интересуется свечным бизне-

сом. Хотя выручка от продаж свечей в США превышает 1 млрд долларов в год, но она в 150 раз меньше годовой выручки «General Electric», и инвестору куда интереснее быть совладельцем настолько большего бизнеса);

2) во многих случаях величину удельных затрат на единицу продукции, которая, собственно, и должна быть основой цены при этом подходе, невозможно определить до того, как цена будет установлена. Причина этого проста (см. идею 65) – цена определяет возможный объем производства, а он прямо влияет на уровень издержек. Основой этого является эффект масштаба, в силу которого при росте объемов производства на единицу продукции приходится все меньшая величина постоянных издержек и соответственно снижается общая величина себестоимости продукции. Поэтому меньшая цена способна – через генерацию большего объема продаж и соответственно большего объема производства – привести к более низкой себестоимости (на этом, кстати, основана одна из наиболее агрессивных маркетинговых стратегий – прорыв в рынок с помощью создания кривой обучения – см. идею 69).

Куда более рационален иной – маркетинговый (ценностной) – способ ведения бизнеса и установления цен. Он предполагает, что:

1) менеджмент фирмы постоянно отслеживает изменения в запросах и пожеланиях платежеспособных потребителей и формирует ассортимент товаров и услуг исходя из того, что

способно приносить прибыль в будущем;

2) через управление ценами достигается нужная величина продаж и соответствующая ей величина средних затрат, что в итоге выводит фирму на желаемый уровень прибыльности операций.

Конечно, отказ от продуктивно–затратного подхода к бизнесу и ценообразованию дается менеджерам фирмы нелегко, поскольку реально он требует определения их позиции по вопросу о цене даже до начала инвестирования в производство новой продукции. Это особенно непривычно для производственных предприятий с долгой историей, где двигателем развития всегда было *изделие* как таковое. Но даже там, при достаточной воле топ–менеджеров, переход к новой (маркетинговой) логике менеджмента возможен. Примером такого рода является история создания автомобиля «Ford–Mustang» (см. мемуары Ли Якокки «Карьера менеджера»<sup>10</sup>), но нетрудно найти аналогичные решения и в современном бизнесе. Строго говоря, возможность и успешность маркетингово–ценностного подхода доказывается всей историей компаний «IKEA», «Victoria's Secret», «Дикая Орхидея» и т.д.

Например, описывая модель бизнеса «IKEA», его основатель и владелец IKEA Ингвар Кампрад заявил: он считает, что все решают цены и менеджеры: «Мы можем пойти и по другому пути – от цены, которую хотели бы установить на

---

<sup>10</sup> Ли Якокка. Карьера менеджера. – Издательство Попурри, 2002 г.

какой-то товар. И тогда наши технологи изучают, как его изготовить и из каких материалов, чтобы товар выдержал все тесты на качество». Объясняя же, как «ИКЕА» определяет приемлемую цену реализации, г-н Кампрад сказал следующее: «Начинаем с квартиры: подсчитываем, сколько обычная семья со средними доходами платит за аренду; смотрим, какая мебель нужна для обстановки квартиры; вычисляем, по какой цене люди будут готовы купить эти товары, чтобы при этом еще и оплачивать расходы на содержание своего жилища»<sup>11</sup>.

Самое сложное в этой логике – «вместить издержки» в ту цену, которую покупатель готов заплатить за созданную вашей фирмой для него ценность. Но и эта задача решается при достаточной жесткости менеджеров и хорошей организации управленческого учета. Поразительный пример тому – достижение руководителя компании «Nissan Motors» К. Гона, который для спасения ее от банкротства (долги «Nissan» превышали 15 млрд долл.) сумел добиться 30-процентного снижения себестоимости автомобилей. Только так он смог достичь того, чтобы автомобили этой фирмы могли продаваться по прежним ценам (адекватным их ценности и ценам конкурентов), но с прибылью.

---

<sup>11</sup> <http://www.retail.ru/articles/ikea.htm>

## **Идея № 22**

# **Невозвратные издержки и их роль в маркетинговых решениях**

Есть в бизнесе один принцип, обсуждение которого обычно выливается в жаркие дискуссии. Он состоит в том, что менеджеру при принятии решений следует в первую очередь учитывать только предотвратимые издержки, т.е. затраты, которые еще не были осуществлены или которые могут быть аннулированы без потерь, например затраты на рекламную кампанию нового товара. Они являются предотвратимыми – фирма может их осуществлять или не осуществлять в зависимости от того, какое решение она примет. Но вот затраты на аренду помещения, в котором размещается отдел рекламы, если они обусловлены долгосрочным договором аренды, – это уже затраты невозвратные. Их фирма должна осуществить в любом случае и при любом варианте выбранной ею рекламной политики.

Таким образом, противоположностью предотвратимых затрат являются невозвратные затраты (иногда их еще называют «утраченной стоимостью, sunk cost»). Это затраты на НИОКР, а также дизайн, связанные с созданием нового товара, маркетинговые исследования и т.п. Оценивая величину невозвратных затрат, не следует впадать в излишний пес-



сими́зм. Некоторые из затрат, которые на первый взгляд могут показаться невозвратными, на самом деле могут ими и не быть, если мы умеем добиться их возвратности.

Самый любопытный тому пример – затраты, связанные с основными средствами (зданиями, сооружениями, оборудованием). Даже здесь может быть обеспечена обратимость (предотвратимость) затрат, если мы имеем возможность продать эти активы по цене, соответствующей следующей формуле:

$$P_l = P_p \times (T_f - T_u) : T_f), \quad (22.1)$$

где:

$P_l$  – цена реализации основных средств (liquidation price);

$P_p$  – цена приобретения основных средств (purchasing price);

$T_u$  – срок, в течение которого уже использовались основные средства (term of use);

$T_f$  – нормативный срок использования основных средств (период полной амортизации, full term of use).

Если продажа на таких условиях возможна, значит, еще недоамортизированная стоимость основных средств перестает быть невозвратными затратами. Например, многие крупные авиакомпании продают самолеты, отслужившие большую часть своего срока, а не эксплуатируют их до полной амортизации.

При анализе маркетинговых (и, в частности, ценовых) ре-

шений с точки зрения их влияния на затраты фирмы (см. идею 67) мы должны учитывать только:

- 1) полностью невозвратные затраты;
- 2) «недобор» цены приобретения активов при возможной реализации частично возвратных активов.

Логика разграничения невозвратных и предотвратимых издержек представлена на рис. 22–1. Любой менеджер всегда находится на оси времени в точке «Сегодня», и именно в этой точке он принимает решение о том, какой из вариантов действий для реализуемого им проекта или управляемой им фирмы выбрать. Что от него в этот момент зависит? Будущие издержки и будущая выручка от продаж. Если решение принято верно, то будущая (предотвратимая) прибыль будет расти быстрее, чем будущие (предотвратимые) издержки, и фирма получит прибыль. В противном случае фирма понесет убытки.

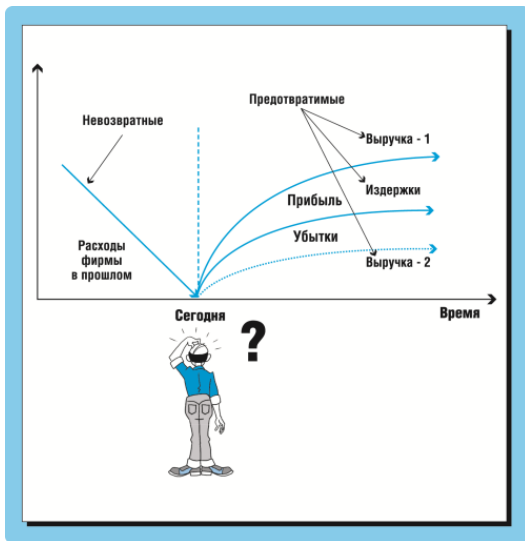


Рис. 22-1. Принцип разграничения предотвратимых и невозвратных издержек

Чем менеджер в точке «Сегодня» управлять уже не может – это затратами, понесенными его фирмой в прошлом. Они уже состоялись, и даже в лучшем случае их можно вернуть лишь частично, а некоторые затраты (например, на рекламу нового товара) часто возвращены не могут быть ни в коем случае.

Всегда ли существуют невозвратные издержки?

Предположим, руководству фирмы предложено выпол-

нить заказ на изготовление продукции, но заказчик готов платить за единицу только 300 руб., а полные издержки производства, по расчетам бухгалтерии, составляют 360 руб. Стоит ли принимать такой заказ? На первый взгляд, ответ очевиден (зачем делать убыточную продукцию?), но давайте дополним условия задачи еще двумя цифрами:

1) загрузка мощностей на данном предприятии составляет 30%;

2) объем предлагаемого заказа составляет 10% к полной мощности предприятия.

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.