Глава 9. Разработка товаров: подход к разработке новых товаров и проблемам жизненного цикла товара

Цели

Ознакомившись с данной главой, вы должны быть в состоянии:

1. Перечислить и охарактеризовать этапы процесса разработки нового товара.

2. Объяснить, как фирма принимает решение о том, какие именно товары необходимо создать.

3. Проследить за товаром на всех этапах его жизненного цикла.

4. Рассказать, как меняется стратегия маркетинга по ходу жизненного цикла товара.

Корпорация «Проктер энд Гэмбл» отважно занимается маркетингом картофельных чипсов «Прингл»

В середине 50-х годов корпорация «Проктер энд Гэмбл» пришла к мысли, что привычные всем старинные картофельные чипсы можно было бы усовершенствовать. Почти за сто лет, прошедшие с момента появления чипсов, никто никогда не предлагал для их производства какой-либо новой технологии, да и у самой корпорации не было четкого представления о том, что должны представлять собой улучшенные чипсы. Но фирма точно знала, что чипсы в их существующем виде потребителей не устраивают.

Специалисты «Проктер энд Гэмбл» опросили множество любителей чипсов. По результатам этого исследования рынка фирма установила, что большинство потребителей чем-то обязательно недовольны в чипсах. Особенно жаловались на то, что: 1) чипсы очень быстро черствеют, 2) иногда они оказываются черствыми уже в момент покупки, 3) чипсы недостаточно хрустящие, 4) они почти всегда оказываются ломаными или 5) подгоревшими, 6) они слишком сальные, 7) пакеты с чипсами трудно закрывать, 8) пакеты с чипсами неудобно хранить.

Именно эти восемь претензий, выявленные в ходе изучения мнений потребителей, и стали отправной точкой для отдела исследований и разработок корпорации. Специалистам отдела пробовалось более десяти лет на создание продукта, получившего питание «Новомодные картофельные чипсы Прингла», или просто «Прингл». Они нашли способ превращения обезвоженного картофеля в растительную ткань и нарезки этой ткани одинаковыми по размеру ломтиками, которые легко укладываются стопками. Чипсы эти жарят в вакууме и упаковывают в жестяные коробки типа тех, в которых продают теннисные мячи.

Осенью 1968 г. чипсы «Прингл» поступили в пробную продажу в г. Эвансвилл, штат Индиана, и отхватили себе здоровый 20-процентный кусок местного рынка картофельных чипсов. После этого корпорация начала осторожно и постепенно выводить их и на другие рынки. В 1975 г. товар наконец получил общенациональное распространение, и его сбыт достиг 100 млн. долл., или почти 10% общей суммы продаж на рынке

картофельных чипсов. Казалось, корпорация «Проктер энд Гэмбл» предложила рынку еще один беспроигрышный товар. Двадцатилетняя работа по созданию чипсов «Прингл» — от начала исследований до начала общенационального распространения — стала, наконец, окупаться.

Корпорация с большим оптимизмом смотрела на перспективы получения прибылей, поскольку, несмотря на то, что стоимость производственного оборудования была выше, чем на предприятиях, изготовлявших традиционные чипсы, издержки по распространению чипсов «Прингл» были ниже. В то время — как конкурентам приходилось содержать дорогостоящий штат продавцов и парк грузовиков для доставки свежего продукта в магазины и передачи его «из рук в руки», немнущиеся банки и годовой срок сохранности чипсов «Прингл» позволили корпорации «Проктер энд Гэмбл» распространять товар по обычным складским каналам товародвижения с минимальными издержками на его порчу и транспортировку.

Однако в 1976 г. сбыт чипсов «Прингл» начал падать, и сумма продаж сократилась до 90 млн. долл. На «лице» товара начали появляться морщины. Публику все больше заботили проблемы диетического питания, и она все больше обращалась к натуральным пищевым продуктам. А чипсы «Прингл» представлялись многим чем-то синтетическим, сплошь состоящим из консервантов и добавок, лишенным приятного естественного вкуса свежеприготовленных картофельных чипсов. Один из потребителей посетовал, что по вкусу «Прингл» скорее напоминают теннисные мячи, а не картофельные чипсы. Подобные утверждения и послужили плацдармом для контратаки, предпринятой фабрикантами свежих чипсов во главе с Институтом производителей хрустящего картофеля. Они упорно утверждали, что «Прингл» — продукт, который нельзя назвать «настоящим», и даже подали на корпорацию «Проктер энд Гэмбл» в суд, пытаясь добиться запрета называть «Прингл» картофельными чипсами.

Одновременно некоторым потребителям чипсы «Прингл» казались слишком дорогими. Эти покупатели не верили, что в жестяную коробку втиснуто такое же количество чипсов, как и в привычные пакеты конкурентов. Многие вернулись к свежим чипсам, а «Прингл» стали покупать только по особым случаям.

Объем продаж упал до 80 млн. долл. Но корпорация «Проктер энд Гэмбл» не собиралась сдаваться. Вместо этого она поглубже заглянула в свое хранилище профессиональных маркетинговых и технологических хитростей. Помимо всего прочего, корпорация несколько раз меняла свою рекламную кампанию. Появились объявления, демонстрирующие, что содержимое коробки «Прингл» так же с верхом заполняет салатницу, как и содержимое пакета обычных чипсов. Позднее реклама сосредоточила внимание на технологии производства, дабы иметь возможность подчеркнуть, что в чипсах «Прингл» «нет никаких консервантов, никаких искусственных компонентов».

В 1980 г. корпорация «Проктер энд Гэмбл» выпустила на рынок «новый, усовершенствованный» вариант чипсов «Прингл» в надежде дать товару возможность начать новый жизненный цикл. Корпорация считала, что благодаря более удачному сочетанию в рецептуре продукта соли и кухонного жира ей удалось преодолеть одну из основных трудностей и сделать чипсы «вкуснее». Эти новые, усовершенствованные чипсы «Проктер энд Гэмбл» предложила в обычном, утонченном и «гофрированном» варианте. При повторном выходе на рынок ассигнования на рекламу возросли с 339,7 тыс. долл. в 1980 г. до 8 млн. долл. в 1981 г., а основной темой рекламной кампании стал девиз «Я без ума от вкуса новых чипсов „Прингл”». За первые три месяца продаж доля товара на двухмиллиардном рынке картофельных чипсов выросла с 4,5 до 5,5%.

«Проктер энд Гэмбл» ведет по-настоящему азартную рыночную игру с верой, что и на этот раз чипсы «Прингл» ждет победа. Убытки, составившие уже 200 млн. долл., не охладили пыла этого терпеливо-упорного деятеля рынка, который никогда не жалел, что потратил 10 лет на разработку зубной пасты «Крест» и несколько лет на разработку шампуня «Хэд энд шоулдерс», ставших рыночными удачами [1].

Фирма должна уметь создавать новые товары. Кроме того, она должна уметь управлять их производством с учетом меняющихся вкусов, перемен в технологии и в состоянии конкуренции. За время своего существования любой товар как бы проходит жизненный цикл из четырех этапов: этап выведения на рынок, этап роста, этап зрелости и этап упадка.

Существование жизненного цикла товара означает, что перед фирмой встают две крупные проблемы. Во-первых, она должна своевременно изыскивать новые товары для замены находящихся в стадии упадка (проблема разработки новинок). И во-вторых, фирма должна уметь эффективно организовывать работу с ныне существующими товарами на каждом из этапов их жизненного цикла (проблема стратегического подхода к этапам жизненного цикла товара). Некоторые компании, не умея как следует работать с существующими товарами, концентрируют свои усилия на создании новинок. Другие, наоборот, направляют энергию на работу с существующими товарами в ущерб созданию достаточного количества новинок с расчетом на будущее. Фирме необходимо как-то сбалансировать эти две крайности.

Сначала мы с вами рассмотрим проблему создания новых товаров, а затем проблемы успешной работы с ними на всех этапах жизненного цикла.

Стратегия разработки новых товаров

С учетом быстрых перемен во вкусах, технологии и состоянии конкуренции фирма не может полагаться только на существующие ныне товары. Потребитель хочет и ждет новых и усовершенствованных изделий. И конкуренты приложат максимум усилий, чтобы обеспечить его этими

новинками. Следовательно, у каждой фирмы должна быть своя программа разработки новых товаров.

Компания может заполучить новинки двумя способами. Во-первых, путем приобретения со стороны, т.е. купив целиком какую-то фирму, патент или лицензию на производство чужого товара. И во-вторых, благодаря собственным усилиям, т.е. создав у себя отдел исследований и разработок.

Остановимся на процессе разработки новых товаров. Под «новинками» мы имеем в виду оригинальные изделия, улучшенные варианты или модификации существующих товаров, а также новые марки-плоды НИОКР фирмы-производителя. Одновременно мы рассмотрим вопрос, считает ли потребитель вновь предложенный ему товар новинкой.

Новаторство может быть делом весьма рискованным. На своей злосчастной модели «Эдзел» фирма «Форд» потеряла, по оценкам специалистов, около 350 млн. долл. (см. врезку 20). Примерно в 100 млн. долл. обошлась корпорации «Дюпон» неудача с ее синтетической кожей «корфам» (см. заставку к гл. 5). Катастрофой обернулась попытка фирмы «Ксерокс» выйти на рынок компьютеров. Никогда не окупятся капиталовложения в создание французского авиалайнера «Конкорд». На рынке фасованных товаров широкого потребления неоднократно терпели неудачи новинки таких умудренных опытом фирм, как «Кэмпбелл», «Жиллетт», «Левер бразерс», «Дженерал фудз», «Бристоль-Майерс» и др.

По данным одного из исследований, на рынке товаров широкого потребления терпит неудачу 40% всех предлагаемых новинок, на рынке товаров промышленного назначения — 20, а на рынке услуг — 18%[2]. Особенно тревожен уровень неудач новых товаров широкого потребления.

Почему терпят неудачу новинки? Причин тут несколько. Высокопоставленный руководитель может «протолкнуть» милую своему сердцу идею, несмотря на отрицательные результаты проведенного маркетингового исследования. В другом случае сама идея была хороша, но явно переоценили объем рынка. Может оказаться, что товар в его реальном исполнении сконструирован не так, как надо. А возможно, его неправильно позиционировали на рынке, неудачно рекламировали или назначили на него чересчур высокую цену. В ряде случаев затраты на разработку товара оказываются гораздо выше расчетных, а иногда ответный удар конкурентов оказывается сильнее, чем ожидали.

Таким образом, перед фирмой стоит дилемма: с одной стороны, разрабатывать новые товары необходимо, а с другой — шансов на успех новинок не так уж много. Ответ частично заключается в том, чтобы целенаправленно сориентировать фирму, организационно приспособив ее к работе с новинками. Кроме того, группы специалистов — создателей новых товаров должны тщательно прорабатывать каждую стадию создания новинок. Основные этапы этого процесса представлены на рис. 54 и описаны ниже.

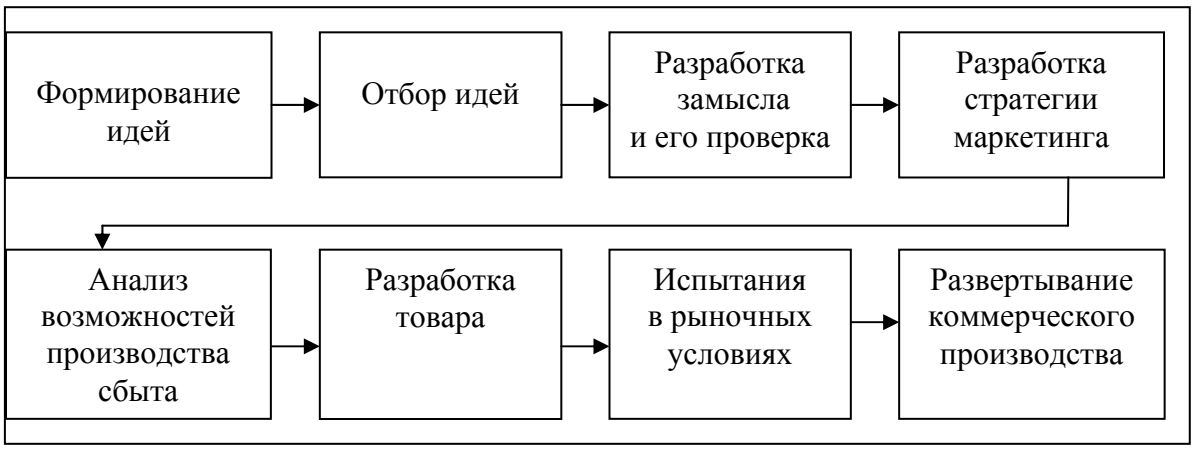


Рис. 54. *Основные этапы разработки товара-новинки*

Врезка 20. **Одна из самых дорогих товарных неудач всех времен — автомобиль «Эдзел» фирмы «Форд»**

Одна из самых дорогих товарных неудач всех времен — автомобиль «Эдзел» фирмы «Форд», выпущенный на рынок в 1957 г. Уже в начале 50-х годов фирма «Форд» начала ощущать необходимость пополнения своего ассортимента новой моделью. В те годы на автомашины «Форд» и «Шевроле» приходилось по 25% автомобильного рынка. Но было и одно различие. С ростом благосостояния владельцы автомобилей «Шевроле», выпускаемых фирмой «Дженерал моторс», поднимались до уровня владельцев моделей типа «Понтиак», «Бьюик» и «Олдсмобиль», выпускаемых той же «Дженерал моторс». Разбогатевшие владельцы «Фордов» при покупке более дорогих машин также предпочитали модели «Понтиак», «Бьюик» и «Олдсмобиль». Более дорогая модель фирмы «Форд»-«Меркурий» — им не нравилась, а элегантный фордовский «Линкольн» был не по карману.

Нужно было создать автомобиль среднего класса стоимости, привлекательный для преуспевающих владельцев обычных «Фордов» и «Шевроле». Проведенное фирмой «Форд» маркетинговое исследование показало, что представители численно растущего среднего класса готовы покупать автомобили более высокого качества. Изучив демографические характеристики, желания и предпочтения владельцев автомобилей, фирма «Форд» приступила к созданию модели, которая привлекла бы к себе этих покупателей. Конструктивные особенности новинки держали в секрете, хотя фирма постоянно распространяла пропагандистские материалы, стремясь обострить интерес общественности к скорому появлению нового, уникального автомобиля. Не считаясь с огромными затратами, фирма решила организовать продажу модели «Эдзел» через отдельную дилерскую сеть. «Эдзел» должен был продаваться только дилерами, которым было предоставлено для этого исключительное право. При выборе имени для модели фирма рассмотрела 6000 названий, включая ряд предложенных поэтессой Марианной Мур. Отвергнув их все, фирма назвала автомобиль «Эдзел» в честь единственного сына Генри Форда.

Модель «Эдзел» была выпущена на рынок с большой помпой 4 сентября 1957 г. За один день удалось продать и получить заказы на 65 тыс. машин. Это был день триумфа, но единственный день. Несмотря на то что более двух с половиной миллионов человек побывали в салонах, чтобы посмотреть на новинку, купили ее немногие. К январю 1958 г. фирма ликвидировала сеть дилеров с исключительным правом продажи модели «Эдзел» и одновременно создала у себя новое производственное отделение «Меркурий-Эдзел-Линкольн». В ноябре 1959 г. модель «Эдзел» была снята с производства.

Почему «Эдзел» потерпел неудачу? Во-первых, многим потребителям автомобиль просто не понравился. Передняя часть машины была выстроена по вертикали, а задняя — по горизонтали, словно над противоположными концами автомобиля работали разные группы дизайнеров. Более того, довольно странный вид решетки радиатора дал повод для множества шуток с фрейдистским уклоном. Во-вторых, фирма «Форд» рекламировала «Эдзел» как автомобиль нового типа. Однако потребители не усмотрели в нем новизны. Для них он стал просто очередным автомобилем среднего класса стоимости. Так что фирма оказалась жертвой собственных чрезмерных обещаний. В-третьих, спеша выпустить новый автомобиль, фирма «Форд» ослабила внимание к контролю качества, и многие «Эдзелы» оказались с браком.

Неудачным было и время выхода с автомобилем на рынок. «Эдзел» появился в 1957 г., когда в экономике как раз наметился глубокий спад. Людям нужны были машины подешевле, и они начали покупать «Фольксвагены» и модель «Рамблер» корпорации «Американ моторс». Публика резко отрицательно реагировала на сверкающие хромом претенциозные автомобили типа «Эдзел». А ведь, по результатам предварительных исследований, ничто не предвещало ни грядущих перемен в экономике, ни изменений в потребительских предпочтениях. «Эдзел» пал жертвой несовершенного планирования и неудачного выбора времени. Все это обошлось фирме «Форд» в 350 млн. долл. убытков.

Формирование идей

Разработка нового товара начинается с поиска идей для новинки. Поиски эти должны вестись систематически, а не от случая к случаю. В противном случае фирма может найти десятки идей, но большинство из них не подойдет с точки зрения специфики её деятельности. В одной из фирм новинка после проведения исследований, стоивших более миллиона долларов, прошла весь путь до стадии окончательного утверждения и была отвергнута высшим руководством, которое решило, что фирме не следует вторгаться в данную сферу деятельности.

Создав четкую стратегию разработки новых товаров, высшее руководство может исключить возникновение подобных ситуаций. Оно должно определить, на какие товары и какие рынки следует обращать основное внимание. Оно должно сформулировать, чего именно стремится

достичь фирма с помощью новинок: поступления больших количеств наличности, доминирующего положения в рамках определенной доли рынка или каких-то иных целей. Оно должно ясно заявить, каким образом следует распределять усилия между созданием оригинальных товаров, модификацией существующих товаров и имитацией товаров конкурентов.

Существует множество прекрасных источников идей для создания новинок. Наиболее логичной стартовой площадкой в поиске таких идей являются потребители. За их нуждами и потребностями можно следить с помощью опросов клиентуры, групповых обсуждений, поступающих писем и жалоб. Другим источником идей являются ученые, поскольку они могут изобрести или отыскать новые материалы или свойства, которые приведут к созданию оригинальных или усовершенствованных вариантов существующих товаров. Кроме того, фирме необходимо следить за товарами конкурентов, выявляя среди них наиболее привлекательные для покупателей. Еще одним хорошим источником идей служат торговый персонал и дилеры фирмы, находящиеся в повседневном контакте с покупателями. Среди прочих источников идей — изобретатели, патентные поверенные, лаборатории университетов и коммерческие лаборатории, консультанты сферы промышленности, консультанты по проблемам управления, рекламные агентства, фирмы маркетинговых исследований, профессиональные ассоциации и отраслевые издания (см. врезку 21).

Отбор идей

Цель деятельности по формированию идей заключается в выработке как можно большего их числа. Цель последующих этапов — сократить это число. Первым шагом на этом пути является отбор идей.

Цель отбора — как можно раньше выявить и отсеять непригодные идеи. В большинстве фирм специалисты должны излагать идеи новинок в письменном виде на стандартных бланках, которые передаются затем на рассмотрение комиссии по новым товарам. В такой заявке содержится описание товара, целевого рынка и конкурентов, делаются грубые прикидки относительно размеров рынка, цены товара, продолжительности и стоимости работ по созданию новинки, стоимости ее производства и нормы прибыли.

Даже в том случае, когда идея представляется хорошей, возникает вопрос: подходит ли она для конкретной фирмы — хорошо ли согласуется с ее целями, стратегическими установками и ресурсами? Многие фирмы разработали специальные системы оценки и отбора идей.

Разработка замысла и его проверка

Теперь уцелевшие после отбора идеи надо превратить в замыслы товаров. Важно провести четкое различие между идеей, замыслом и образом товара.

Идея товара — это общее представление о возможном товаре, который фирма могла бы, по ее мнению, предложить рынку.

Замысел товара — проработанный вариант идеи, выраженный значимыми для потребителя понятиями.

Образ товара — конкретное представление, сложившееся у потребителей о реально существующем или потенциальном товаре.

Врезка 21. **Пусть не иссякнет поток безумных новых идей**

В безумных идеях недостатка нет. В свободное от работы время Берт Шульман изобрел немало любопытных вещей: приспособление, сдувающее дым из-под носа работающего паяльником; радиоприемник с будильником, который предчувствует снегопад или дождь и будит хозяина раньше обычного; маленькую машинку для улучшения кровообращения у руководителей с сидячей работой, которая непрерывно перемещает их ступни вверх-вниз; приспособление, позволяющее дышать чистым воздухом автомобилистам, попавшим в транспортную пробку; ультразвуковые щипчики для удаления раз и навсегда нежелательных волос и машинку для бегунов трусцой, которая крепится на спине и помогает человеку бежать со скоростью 20 миль в час. К сожалению, ни одно из этих изобретений не имело коммерческого успеха.

Но иногда безумная идея срабатывает. Что вы скажете насчет контактных линз для куриц? Роберт Гаррисон изобрел их, работая у владельца одной из крупных птицеферм в штате Орегон. В 1978 г. поголовье кур составляло 470,8 млн. штук, причем на крупных фермах их было более чем по 10 тыс. Выращивание несушек — дело большое и сложное, и нужно было какое-то приспособление, которое мешало бы курам заклевывать друг друга до смерти и заставляло бы их сосредоточиться на корме и откладывании яиц. Куриный гребешок и то, как курица держит голову, позволяют определить ее ранг в иерархии стада. Если курицы не видят гребешков соседок, случаи расклева резко сокращаются. Курица, носящая контактные линзы, видит только в пределах 25—30 сантиметров от себя и не в состоянии рассмотреть гребешки соседок. Одновременно линзы помогают решить еще одну проблему — кормежку птиц, которых другие не так-то просто подпускали к кормушке. Поскольку птицеводческие хозяйства уже тратили деньги на обрезку клювов птиц, чтобы предотвратить расклев, а операции эти нередко сопровождались травмами, применение линз обеспечивает в конечном счете экономию средств.

Кто знает, что появится в дальнейшем? Контрацептивный корм для домашних животных, который не позволит кошкам сильно размножаться? Не смейтесь. Фирма «Карнейшн компани» из Лос-Анджелеса уже работает над его созданием.

РАЗРАБОТКА ЗАМЫСЛА ТОВАРА. Предположим, автомобилестроитель нашел путь создания электромобиля, который может передвигаться со скоростью 50 миль в час и проходить 100 миль до очередной подзарядки. По оценке этого производителя, эксплуатационные расходы электромобиля будут примерно вдвое ниже, чем у обычной машины.

Это идея товара. Однако потребители товарных идей не покупают. Они покупают замысел товара. Задача деятеля рынка — проработать идею до стадии ряда альтернативных замыслов, оценить их уравнительную привлекательность и выбрать лучший из них.

Среди товарных замыслов электромобиля могут быть следующие:

• Замысел 1. Недорогой мини-автомобиль, предназначенный для использования в качестве второго семейного автомобиля для поездок хозяйки за покупками в близлежащие магазины. Это автомобиль, идеально приспособленный для загрузки покупок и перевозки детей, автомобиль, в который легко садиться.

• Замысел 2. Электромобиль средних размеров и средней стоимости на роль универсального семейного автомобиля.

• Замысел 3. Малогабаритный автомобиль спортивного вида среднего класса стоимости, рассчитанный на молодых людей.

• Замысел 4. Недорогой мини-автомобиль в расчете на сознательного потребителя, которого интересует средство передвижения с невысокими издержками на топливо и низкой степенью загрязнения окружающей среды.

ПРОВЕРКА ЗАМЫСЛА ТОВАРА. Проверка замысла предусматривает опробование его на соответствующей группе целевых потребителей, которым представляют проработанные варианты всех замыслов. Вот результаты проработки замысла 1:

Экономичный прогулочный электромобиль класса «мини» на четырех человек. Великолепно подходит для поездок за покупками и визитов к друзьям. Обходится в эксплуатации вдвое дешевле аналогичных автомобилей с бензиновым двигателем. Развивает скорость до 50 миль в час и проходит 100 миль до очередной подзарядки. Цена — 6000 долл.

Потребителя просят высказать свою точку зрения на этот замысел в виде ответов на следующие вопросы:

1. Понятен ли вам замысел электромобиля?

2. В чем вы видите явные выгоды электромобиля перед обычным?

3. Достоверны ли, по вашему мнению, утверждения, высказанные об электромобиле?

4. Сможет ли электромобиль удовлетворить какую-то вашу насущную нужду?

5. Каким образом можно было бы, по вашему мнению, усовершенствовать различные свойства электромобиля?

6. Кто будет принимать участие в принятии возможного решения о покупке? Кто будет пользоваться электромобилем?

7. Какой, по вашему мнению, должна была бы быть цена электромобиля?

8. Предпочли бы вы электромобиль обычному автомобилю? Для каких целей?

9. Купили бы вы электромобиль? (Определенно да; вероятно; вероятно, нет; определенно нет.)

Ответы потребителей помогут фирме определить, какой вариант замысла обладает наибольшей притягательной силой. Например, предположим, что на последний вопрос о намерении совершить покупку 10% потребителей ответили «определенно да» и еще 5% — «вероятно». Фирма соотносит эти цифры с соответствующей общей численностью представителей конкретной целевой группы и рассчитывает объем сбыта. Но в этом случае расчетные величины будут сугубо ориентировочными, поскольку люди не всегда претворяют в жизнь высказываемые намерения.

Разработка стратегии маркетинга

Предположим, что наилучших результатов добился в ходе опроса замысел 1. Теперь предстоит разработать предварительную стратегию маркетинга по выходу на рынок с конкретным электромобилем.

Изложение стратегии маркетинга состоит из трех частей. В первой части дается описание величины, структуры и поведения целевого рынка, предполагаемого позиционирования товара, а также показателей объема продаж, доли рынка и прибыли на несколько ближайших лет. Вот как это может выглядеть:

Целевой рынок состоит из домохозяйств, нуждающихся во втором автомобиле для поездок за покупками и визитов к друзьям. Автомобиль будет позиционирован как более экономичное при покупке и в эксплуатации, а также более прогулочное по характеру транспортное средство, чем автомобили, имеющиеся в настоящее время на рынке. Фирма намечает продать в течение первого года 500 тыс. автомобилей при сохранении общей суммы убытков не выше 3 млн. долл. В течение второго года намечается продать 700 тыс. автомобилей с выходом на запланированную сумму прибыли в 5 млн. долл.

Во второй части изложения стратегии маркетинга даются общие сведения о предполагаемой цене товара, об общем подходе к его распределению и смете расходов на маркетинг в течение первого года.

Электромобиль будет предлагаться с кузовом трех разных цветов и с поставляемыми по особому заказу системами кондиционирования воздуха и силового привода. Его розничная цена составит 6 тыс. долл. с предоставлением дилерам 15%-ной скидки с прейскурантной цены. Дилерам, продавшим в течение месяца более 10 автомобилей, дополнительно предоставляется скидка в размере 5% за каждый проданный в течение конкретного месяца автомобиль. Рекламный бюджет в размере 6 млн. долл. распределяется поровну между общенациональной и местной рекламой. В рекламе следует делать акцент на экономичности и прогулочном характере автомобиля. Предусматриваются ассигнования в 100 тыс. долл. на проведение в течение первого года маркетинговых исследований для выяснения, кто покупает автомобиль и каков уровень удовлетворенности покупателей.

В третьей части изложения стратегии маркетинга содержатся перспективные цели по показателям сбыта и прибыли, а также долговременный стратегический подход к формированию комплекса маркетинга.

В итоге фирма предполагает захватить 6% всего рынка автомобилей и добиться чистой прибыли на вложенный капитал в размере 15%. Для достижения этого качество товара будет поддерживаться на высоком уровне с самого начала, а с течением времени и дальше повышаться с помощью технических исследований. При благоприятной конкурентной обстановке во второй и третий годы цена товара будет повышена. Размер общих ассигнований на рекламу будет ежегодно увеличиваться примерно на 10%. Сумма ежегодных ассигнований на маркетинговые исследования начиная со второго года будет сокращена до 60 тыс. долл.

Анализ возможностей производства и сбыта

Приняв решение относительно замысла товара и стратегии маркетинга, руководство может приступить к оценке деловой привлекательности предложения. Для этого необходимо проанализировать намеченные контрольные показатели продаж, издержек и прибыли, чтобы удостовериться в их соответствии целям фирмы. Если результаты анализа окажутся удовлетворительными, можно приступать к этапу непосредственной разработки товара.

Разработка товара

Если замысел товара успешно преодолел этап анализа возможностей производства и сбыта, начинается этап НИОКР, в ходе которого замысел должен превратиться в реальный товар. До сих пор речь шла об описаниях, рисунках или весьма приближенных макетах. На этом этапе будет дан ответ, поддается ли идея товара воплощению в изделие, рентабельное как с технической, так и с коммерческой точек зрения.

Отдел исследований и разработок создает один или несколько вариантов физического воплощения товарного замысла в надежде получить прототип, удовлетворяющий следующим критериям: 1) потребители воспринимают его как носителя всех основных свойств, изложенных в описании замысла товара, 2) он безопасен и надежно работает при обычном использовании в обычных условиях, 3) его себестоимость не выходит за рамки запланированных сметных издержек производства.

На создание удачного прототипа могут уйти дни, недели, месяцы и даже годы. Он должен воплощать в себе все необходимые функциональные характеристики, а также обладать всеми расчетными психологическими характеристиками. Электромобиль, к примеру, должен производить на потребителей впечатление добротно сделанной и безопасной машины. Руководству необходимо выяснить, как именно потребители решают, добротно ли сделан автомобиль. Некоторые,

например, имеют привычку с размаху захлопывать дверь и слушать, как это «звучит». Если захлопывающаяся дверь «звучит несолидно», потребитель считает, что машина сделана плохо.

Когда прототипы готовы, их надо испытать. Чтобы убедиться в безопасности и эффективности работы машины, функциональные испытания прототипов проводят и в лабораториях, и в эксплуатационных условиях. Новый автомобиль должен хорошо заводиться, у него не должны сваливаться шины, он не должен опрокидываться на поворотах. В ходе испытаний на потребителях клиентов просят совершить пробную поездку на автомобиле и дать оценку машине в целом и ее отдельным свойствам. (О реальном примере разработки и испытания товара рассказывается во врезке 22.)

Врезка 22. **Опыт разработки и испытания товаров корпорацией «Брунсвик»**

После второй мировой войны корпорация «Брунсвик», ведущая фирма по производству оборудования для кегельбанов и бильярдных залов, занялась поисками для себя новых сфер товарного производства. Компании хотелось использовать свой опыт в деле изготовления больших деревянных вещей. В конце концов фирма остановила свой выбор на рынке школьной мебели.

Для выявления нужд рынка корпорация «Брунсвик» опросила 300 работников просвещения. Многие из них выразили недовольство тяжелой стандартной мебелью типичных классных комнат. Фирма решила создать ассортимент легкой переносной школьной мебели. Такое оборудование классов должно было способствовать проведению занятий как больших (объединенных), так и небольших групп учащихся и обеспечивать возможность использования учебного телевидения.

Первым этапом в разработке новинки было создание эскизов. Учителей и других школьных работников попросили высказать свое мнение об этих эскизах. Некоторым учителям показалось, что стулья слишком хрупкие, у других возник вопрос об ортопедических свойствах этих стульев. С учетом высказанных замечаний эскизы переработали, после чего фирма изготовила вручную комплект прототипов для испытания в ее собственных конторских помещениях.

По результатам испытаний был окончательно выбран один прототип и изготовлено ограниченное количество стульев для дальнейших испытаний. Их передали учителям и школьникам, чтобы понаблюдать за характером использования и способностью стульев противостоять различным формам непредусмотренного обращения. Детей помещали в комнату и фотографировали, как они обращаются со стульями в присутствии учителей и без присмотра. Кроме того, было создано несколько образцовых классных комнат, полностью оборудованных мебелью «Брунсвик». В этих классах проводили наблюдения за особенностями использования стульев и демонстрировали мебель учителям.

Когда фирма убедилась, что ее мебель отвечает нуждам школы и способна выдержать превратности непредусмотренного использования, ассортимент стульев был представлен на ежегодном съезде Национальной ассоциации просвещения. До завершения работы съезда фирма распродали весь объем продукции, запланированной к выпуску в течение первого года.

Однако деятельность по разработке и испытанию товара на этом не завершилась. По мере получения отчетов о результатах эксплуатации в реальных условиях фирма вносила изменения в конструкцию стула, чтобы он мог выдержать и непредвиденные формы использования. Например, в Калифорнии среди учащихся старших классов появилось повальное увлечение отрывать подлокотник, крепящий стул к парте. Конструкцию изменили, чтобы не допускать впредь такой возможности.

Были и другие подсказки относительно усовершенствования конструкции. Было внедрено множество предложений, направленных на сокращение затрат в процессе производства. Дерево уступило место другому конструкционному материалу — стекловолокну, и цена стульев упала с 18 до 5 долл. за штуку.

Испытания в рыночных условиях

Если автомобиль успешно прошел функциональные испытания и проверку на потребителях, фирма выпускает небольшую партию машин для испытания в рыночных условиях. На этом этапе товар и маркетинговая программа испытываются в обстановке, более приближенной к реальному использованию, чтобы выявить взгляды потребителей и дилеров на управляемость машины, особенности ее использования и проблемы перепродажи, а также определить размеры рынка.

Методы испытания в рыночных условиях варьируются в зависимости от вида товара. (Один из примеров испытаний в рыночных условиях приводится во врезке 23.) Фирме, проводящей испытания фасованных товаров широкого потребления, наверняка захочется получить примерные данные о том, когда и как часто потребители приобретают ее товары. На основе этих оценочных данных можно будет составить общий прогноз сбыта[3]. Фирма надеется, что оценочные показатели будут высокими. Однако зачастую оказывается, что многие потребители, опробовавшие товар, не совершают повторной покупки, выражая тем самым определенную неудовлетворенность им. Может статься, что повторная покупка, совершенная один раз, затем почти не повторяется. Или же высокая оценка товара может сопровождаться низкой частотностью покупок (как это бывает со многими замороженными деликатесами), Поскольку покупатели решают пользоваться товаром только по особым случаям.

Врезка 23. **Пробный маркетинг спасает товар — сливки «Дрим уип»**

Проведя всесторонние лабораторные испытания товара и испытания в условиях домашнего использования его потребителем, корпорация «Дженерал фудз» решила, что ее новинка «Дрим уип» — густые сливки для взбивания — готова для продажи на нескольких пробных рынках с целью получения данных о том, какое количество потребителей будет покупать товар в реальных рыночных условиях. Для пробного маркетинга были выбраны рынки пяти городов — Индианаполиса, Хантингтона, Луисвилла, Колумбуса и Цинциннати, что давало возможность опробовать разные комплексы маркетинга и разные уровни ассигнований. Кроме того, показатели всего одного-двух городов могли оказаться нетипичными в силу погодных условий, маневров конкурентов и т.д.

Сливки «Дрим уип» выпустили на рынок в октябре и получили весьма положительную ответную реакцию. Однако к июню следующего года товарные запасы начали расти. От потребителей стали поступать письма с жалобами на товар. Исследователи «Дженерал фудз» провели проверку жалоб и установили, что в жаркую погоду сливки часто переставали взбиваться. Руководство решило повременить с выходом на общенациональный рынок. Вместо этого было увеличено число пробных рынков — к ним подключили в месяцы с холодной погодой города Бостон, Детройт и Питтсбург, чтобы накопить информацию от потребителей и сократить товарные запасы. А тем временем отдел исследований и разработок занимался поисками решения проблемы. Ответ был найден через год, и в формулу товара внесли необходимые изменения. Сливки, сделанные по новой формуле, успешно прошли испытания в жаркую погоду на всех пробных рынках. Таким образом, новинка была наконец готова к выходу на общенациональный рынок. Затраты на пробный маркетинг были ничтожными в сравнении с убытками, которые понесла бы фирма, займись она сразу общенациональным маркетингом.

Развертывание коммерческого производства

Испытания в рыночных условиях дают руководству достаточный объем информации для принятия окончательного решения о целесообразности выпуска нового товара. Если фирма приступает к развертыванию коммерческого производства, ей предстоят большие расходы. Придется строить или брать в аренду целый производственный комплекс. Кроме того, ей, возможно, потребуется, как в случаях с фасованными товарами широкого потребления, затратить в течение одного только первого года от 10 до 50 млн. долл. на рекламу и стимулирование сбыта новинки.

При выходе на рынок с новым товаром фирма должна решить, когда, где, кому и как его предложить.

КОГДА. Первым следует принять решение о своевременности выпуска новинки на рынок. Если электромобиль будет подрывать сбыт других моделей фирмы, возможно, его выпуск лучше отложить[4]. Если в конструкцию электромобиля можно внести дополнительные

усовершенствования, может, фирма предпочтет выйти с ним на рынок в следующем году. Фирма, вероятно, захочет подождать и в тех случаях, когда экономика находится в состоянии застоя.

ГДЕ. Фирма должна решить, следует ли выпускать товар на рынок в какой-то одной местности или одном регионе, в нескольких регионах, в общенациональном масштабе или в международном масштабе. Далеко не все фирмы обладают уверенностью, средствами и возможностями для выхода с новинками сразу на общенациональный рынок. Обычно они устанавливают временной график последовательного освоения рынков. В частности, небольшие фирмы выбирают привлекательный для себя город и проводят блиц-кампанию по выходу на его рынок. Затем таким же образом один за другим осваиваются рынки других городов. Крупные фирмы выпускают новинку сначала на рынки какого-то одного региона, потом другого. Фирмы, располагающие сетями общенационального распределения, такие, как автомобильные корпорации, нередко выпускают свои новые модели сразу на общенациональный рынок.

КОМУ. В группе последовательно осваиваемых рынков фирма должна выбрать наиболее выгодные и свои основные усилия по стимулированию сбыта сосредоточить на них. При этом вероятно, что, воспользовавшись данными испытаний новинки в рыночных условиях, фирма уже составила для себя профили первостепенных по значимости сегментов рынка. В идеале первостепенные сегменты рынка товара широкого потребления должны обладать четырьмя характеристиками[5]: 1) состоять из ранних последователей, 2) эти ранние последователи должны быть активными потребителями, 3) они должны быть лидерами мнений и благоприятно отзываться о товаре, 4) они должны быть доступны для охвата при небольших затратах.

КАК. Фирма должна разработать план действий для последовательного вывода новинки на рынки. Необходимо составить сметы дня различных элементов комплекса маркетинга и прочих мероприятий. Так, выпуску на рынок электромобиля может предшествовать пропагандистская кампания, которую проводят сразу же после поступления машины в демонстрационные залы, и одновременно могут предлагаться сувениры для привлечения в демзалы возможно большего числа посетителей. Для каждого нового рынка фирма должна разрабатывать отдельный план маркетинга.

Подход к этапам жизненного цикла товара

Выпустив новинку на рынок, руководство молится, чтобы у нее была долгая и счастливая жизнь. Хотя никто не рассчитывает, что товар будет продаваться вечно, фирма стремится обеспечить получение приличной прибыли в качестве компенсации за все усилия и риск, связанные с появлением нового товара. Руководство надеется, что сбыт будет высоким и долговременным. Оно знает, что у каждого товара есть собственный

жизненный цикл, хотя характер и протяженность этого цикла предугадать нелегко.

Типичный жизненный цикл товара представлен кривой на рис. 55. В этом цикле отчетливо выделяются четыре этапа.

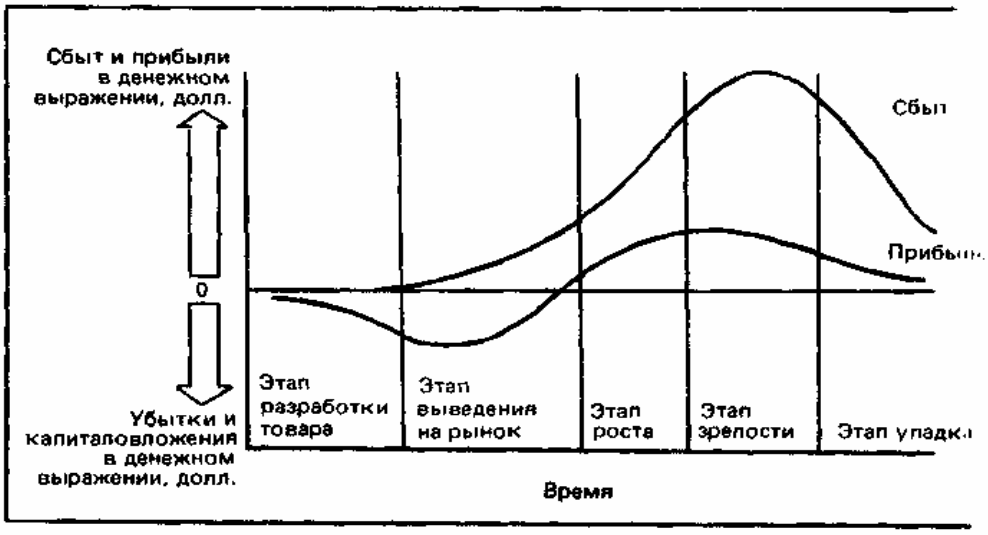


Рис. 55. *Характер сбыта и прибылей на протяжении жизненного цикла товара от его создания до упадка*

1. Этап выведения на рынок — период медленного роста сбыта по мере выхода товара на рынок. В связи с большими затратами по выведению товара прибылей на этом этапе еще нет.

2. Этап роста — период быстрого восприятия товара рынком и быстрого роста прибылей.

3. Этап зрелости — период замедления темпов сбыта в связи с тем, что товар уже добился восприятия большинством потенциальных покупателей. Прибыли стабилизируются или снижаются в связи с ростом затрат на защиту товара от конкурентов.

4. Этап упадка — период, характеризующийся резким падением сбыта и снижением прибылей.

Хотя представленная здесь кривая жизненного цикла товара типична, она не всегда имеет такой вид. Одним из часто встречающихся вариантов является кривая «с повторным циклом» (см. рис. 56а)[6]. Второй «горб» сбыта вызывается мероприятиями по стимулированию сбыта, проведенными на этапе упадка товара. Еще одной разновидностью является «гребешковая» кривая (см. рис. 56б), состоящая из последовательного ряда циклов, порожденных открытием новых характеристик товара, новых способов его использования, появлением новых пользователей, Так, например, кривой «гребешкового» вида характеризуется сбыт нейлона, что объясняется появлением с течением лет множества новых сфер его использования — парашюты, чулки и белье, рубашки, ковровые покрытия.

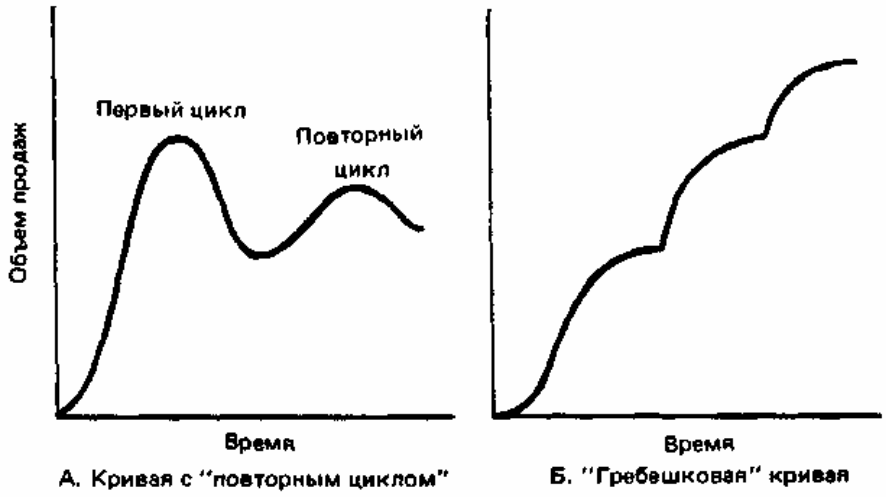


Рис. 56. *Возможные варианты кривой жизненного цикла товара*

Понятие жизненного цикла можно применить для описания целого товарного класса (автомобили с бензиновыми двигателями), разновидности товара (автомобили с откидным верхом) или конкретной марки («Мустанг»). В каждом из этих случаев понятие жизненного цикла имеет разный характер. Самый длительный цикл жизни у товарных классов. Сбыт многих товарных классов надолго задерживается в рамках этапа зрелости. И наоборот. Разновидности обычно имеют типичную кривую жизненного цикла. Такие товары, как телефоны с наборным диском и кремы-дезодоранты, проходят обычный цикл выведения на рынок, быстрого роста, зрелости и упадка. История индивидуальной марки зависит от ее успеха и от эффективности атак и контратак конкурентов. Жизненные циклы ряда хорошо известных марок автомобилей представлены на рис. 57.

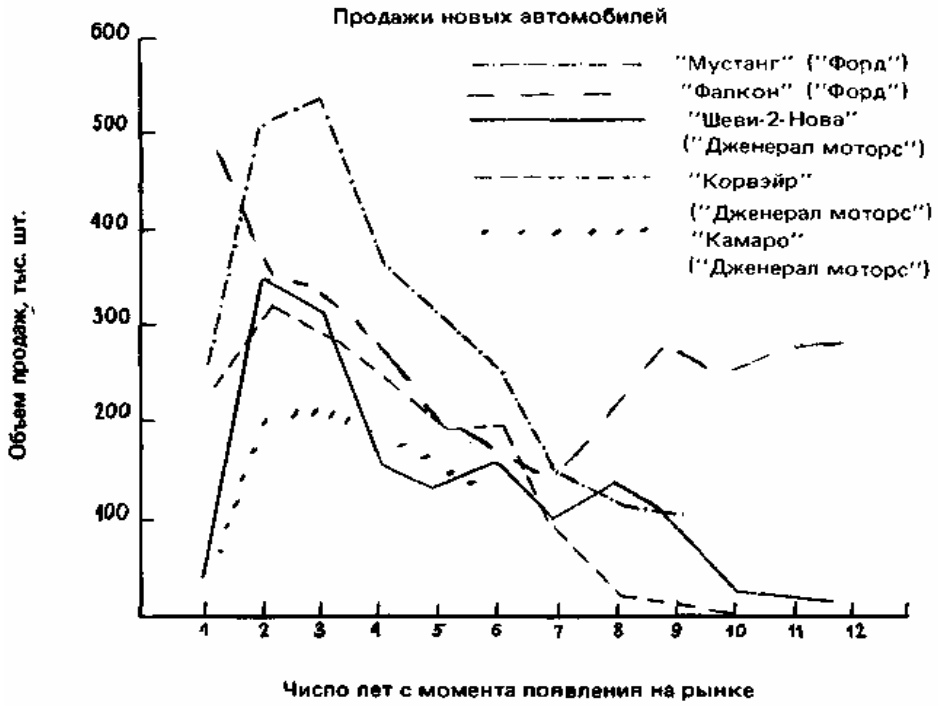


Рис. 57. *Кривые жизненного цикла некоторых марок автомобилей*

Понятие жизненного цикла может применяться к таким известным явлениям, как стиль, мода или фетиш. Об их жизненных циклах рассказывается во врезке 24.

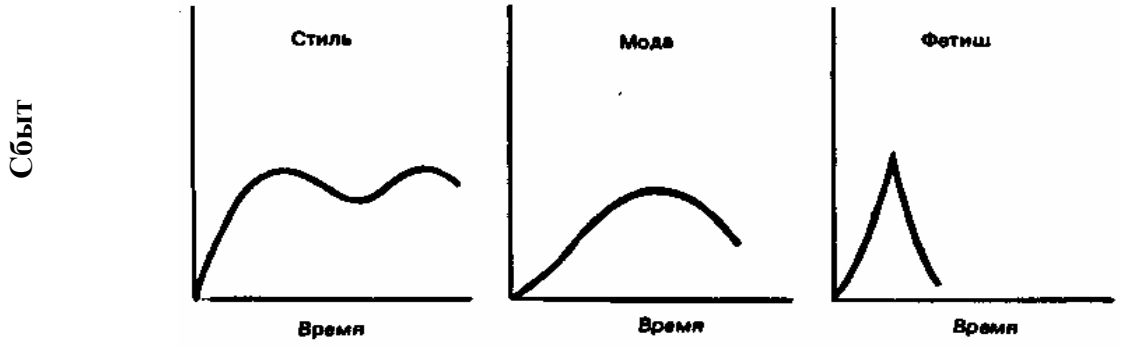
Врезка 24. **Жизненный цикл стилей, моды и фетишей**

На рынках, где властвуют стили и мода, наблюдается своя цикличность. Деятели рынка должны уметь разбираться в этих циклах и прогнозировать их.

Стиль — основная своеобразная форма выражения, возникающая в той или иной сфере человеческой деятельности, Например, существуют стили в жилищах (колониальный, стиль «ранчо», стиль «Кейп-Код»), в одежде (вечерняя, повседневная, для души) и искусстве (реалистическое, сюрреалистическое, абстрактное). Будучи однажды созданным, стиль может существовать на протяжении многих поколений, то обретая широкую популярность, то теряя ее. Применительно к стилю характерен цикл с несколькими периодами повышенного интереса.

Мода — наиболее популярный или распространенный стиль в данный отрезок времени в данной сфере деятельности. Например, сегодня в одежде в моде джинсы, в танцах — «новая волна». Мода проходит в своем развитии четыре этапа. На этапе яркой индивидуальности некоторые потребители начинают интересоваться какой-то новинкой, стремясь выделиться тем самым из среды окружающих. Новинка эта может быть товаром, сделанным на заказ или выпущенным кем-то из производителей небольшой партией. На этапе подражания новинкой начинают

интересоваться и другие потребители, движимые желанием подражать лидерам моды, и товар начинает выпускать увеличенными партиями большее число производителей. На этапе массового распространения мода становится чрезвычайно популярной, а производители выпускают товар в массовом масштабе. И наконец, на стадии упадка потребители начинают переключаться на другие направления моды, выходящие на первый план. Таким образом, мода проходит период довольно медленного роста, некоторое время остается популярной, а затем наступает период медленного упадка. Длительность отдельного этапа в цикле моды предсказать очень трудно.



Фетиши — частные проявления моды, которые быстро завоевывают всеобщее внимание, воспринимаются с большим энтузиазмом, быстро достигают пика популярности и очень быстро переходят к стадии упадка. Цикл их признания непродолжителен, и, как правило, число их приверженцев ограничено. Фетишам часто присущи какая-то непривычная черта или какой-то выверт. Скажем, люди вдруг начинают покупать «любимые булыжники» или бегать нагишом и красить большие пряди волос под седину. Фетиши импонируют людям, которые либо ищут чего-то необычного, либо хотят выделиться из среды окружающих, либо жаждут темы для разговоров с другими. Фетиши преходящи, поскольку они либо не удовлетворяют никакой сильной нужды, либо удовлетворяют ее явно недостаточно, Очень трудно предсказать, окажется ли что-то просто фетишем, и если да, то на какое время — на несколько дней, недель, месяцев. Среди прочих обстоятельств продолжительность жизни фетиша зависит и от того, как много внимания уделяют ему средства массовой информации.

Этап выведения товара на рынок

Этап выведения начинается с момента распространения товара и поступления его в продажу. Процедура выведения товара на рынок требует времени, и сбыт в этот период обычно растет медленно, Таким хорошо известным товарам, как растворимый кофе, замороженный апельсиновый сок и порошковые сливки для кофе, пришлось ждать не один год, прежде чем они вступили в период быстрого роста. Медленный рост

может объясняться следующими обстоятельствами: 1) задержками с расширением производственных мощностей, 2) техническими проблемами (устранение «загвоздок»), 3) задержками с доведением товара до потребителей, особенно при налаживании надлежащего распределения через различные розничные торговые точки, 4) нежеланием клиентов отказываться от привычных схем поведения[7]. В случаях с дорогостоящими новинками рост сбыта сдерживается и рядом других факторов, таких, как незначительное количество покупателей, способных воспринять товар и позволить себе его приобрести.

На этом этапе фирма либо несет убытки, либо прибыли очень невелики из-за незначительных продаж и высоких расходов по организации распределения товара и стимулированию его сбыта. Затраты на стимулирование достигают в это время своего наивысшего уровня «в связи с необходимостью концентрированных усилий по продвижению новинки, дабы: 1) информировать потенциальных потребителей о новом, не известном им товаре, 2) побудить их к опробованию товара и 3) обеспечить этому товару распространение через предприятия розничной торговли»[8].

Производителей на этом этапе немного, и они выпускают только основные варианты товара, поскольку рынок еще не готов и восприятию его модификаций. Фирмы фокусируют свои усилия по сбыту на потребителях, наиболее подготовленных к совершению покупки, как правило, на представителях групп с высоким уровнем доходов. Цены на этом этапе обычно повышенные[9].

Этап роста

Если новинка удовлетворяет интересы рынка, сбыт начнет существенно расти. Ранние последователи будут продолжать покупать товар. Их примеру начнут следовать обычные потребители, особенно если они слышали о товаре благоприятные отзывы. На рынке появляются новые конкуренты, привлеченные открывающейся возможностью. Они предложат товар с новыми свойствами, что позволит расширить рынок. Рост числа конкурентов приведет к резкому росту продаж с заводов, чтобы насытить товаром каналы распределения.

Цены остаются на прежнем уровне или слегка снижаются по мере роста спроса. Затраты фирм на стимулирование сбыта сохраняются на прежнем уровне или слегка увеличиваются, чтобы противодействовать конкурентам и продолжать информировать публику о товаре.

Прибыли на этом этапе растут, поскольку издержки на стимулирование сбыта приходятся уже на больший объем продаж при одновременном сокращении издержек производства. Для того чтобы максимально растянуть период быстрого роста рынка, фирма может использовать несколько стратегических подходов,

1. Повысить качество новинки, придать ей дополнительные свойства, выпустить ее новые модели.

2. Проникнуть в новые сегменты рынка.

3. Использовать новые каналы распределения.

4.Переориентировать часть рекламы с распространения осведомленности о товаре на стимулирование его приобретения.

5. Своевременно снизить цены для привлечения дополнительного числа потребителей.

Фирма, прибегающая к использованию упомянутых стратегических приемов расширения рынка, наверняка укрепит свое конкурентное положение.

Этап зрелости

В какой-то момент темпы роста сбыта товара начнут замедляться — начнется этап зрелости. По времени этот этап обычно протяжённее предыдущих и ставит сложные задачи в области управления маркетингом. Большинство имеющихся на рынке товаров находятся как раз на этапе зрелости, и, следовательно, управление маркетингом в основном имеет дело со «зрелыми» товарами.

Замедление темпов роста сбыта означает, что у многих производителей скапливаются запасы непроданных товаров. Это ведет к обострению конкуренции. Конкуренты все чаще прибегают к продаже по сниженным ценам и ценам ниже прейскурантных. Растет реклама, увеличивается число льготных сделок со сферой торговли и потребителями. Растут ассигнования на НИОКР с целью создания улучшенных вариантов товара. Все это означает снижение прибылей. Ряд наиболее слабых конкурентов начинают выбывать из борьбы. В конце концов в отрасли остаются только прочно укоренившиеся соперники.

Управляющий по товару должен не просто защищать своё изделие. Лучшая оборона — это нападение. И управляющему нужно постоянно искать способы модификации рынка, товара и комплекса маркетинга.

МОДИФИКАЦИЯ РЫНКА. Управляющий стремится увеличить потребление существующего товара. Он ищет новых пользователей и новые сегменты рынка. Одновременно он изыскивает способы стимулирования более интенсивного потребления товара существующими клиентами. Возможно, управляющий захочет перепозиционировать товар таким образом, чтобы он оказался привлекательным для более крупного или быстрее растущего сегмент рынка.

МОДИФИКАЦИЯ ТОВАРА. Управляющий по товару может также модифицировать характеристики своего изделия, такие, как уровень качества, свойства или внешнее оформление, чтобы привлечь новых пользователей и интенсифицировать потребление.

Стратегия **улучшения качества** имеет целью совершенствование функциональных характеристик товара, таких, как долговечность, надежность, скорость, вкус. Этот подход эффективен в тех случаях, когда: 1) качество поддается улучшению, 2) покупатели верят утверждениям об

улучшении качества и 3) достаточно большое количество покупателей хотят улучшения качества товара.

Стратегия **улучшения свойств** имеет целью придать товару новые свойства, делающие его более универсальным, более безопасным и более удобным. Стратегию улучшения свойств успешно применяют японские производители часов, калькуляторов, копировальных аппаратов и т. п. Например, фирма «Сони» постоянно придает дополнительные новые свойства своим миниатюрным стереомагнитофонам «Уокман».

Стратегия **улучшения внешнего оформления** имеет целью повысить привлекательность товара. Так, для привлечения покупателей, которым нужно нечто новое по виду, автомобильные фирмы периодически меняют внешнее оформление своих моделей.

МОДИФИКАЦИЯ КОМПЛЕКСА МАРКЕТИНГА. Помимо всего прочего, управляющий по товару должен стремиться стимулировать сбыт с помощью модификации одного или нескольких элементов комплекса маркетинга. Для привлечения новых покупателей и переманивания клиентуры конкурентов можно снизить цену. Можно попытаться разработать более действенную рекламную кампанию. Можно прибегнуть к активным приемам стимулирования сбыта, таким, как заключение льготных сделок с продавцами, выпуск купонов, дающих право на небольшую скидку с цены, распространение сувениров, проведение конкурсов. Фирма может «воспользоваться более емкими рыночными каналами, прибегнув, в частности, к услугам магазинов активного сбыта, особенно если эти рыночные каналы переживают период роста. Фирма может также предложить покупателям новые или усовершенствованные виды услуг.

Этап упадка

В конце концов, сбыт разновидности товара или марки все-таки пойдет вниз. Падение сбыта может быть медленным, как в случае овсяной крупой, или стремительным, как в случае с автомобилем «Эдзел». Сбыт может упасть до нулевой отметки, а может опуститься до низкого уровня и оставаться на этом уровне в течение многих лет.

Падение сбыта объясняется рядом причин, в том числе достижениями в технологии, изменением вкусов потребителей и обострением конкуренции со стороны отечественных и зарубежных соперников. По мере падения сбыта и прибылей некоторые фирмы уходят с рынка. Оставшиеся могут сократить ассортимент товарного предложения, отказаться от мелких сегментов рынка и наименее эффективных торговых каналов, урезать ассигнования на стимулирование и еще больше снизить цены.

Сохранение в своей номенклатуре товара, вступившего в стадию упадка, может оказаться для фирмы чрезвычайно накладным делом. Товар может отнимать слишком много времени у руководства. К тому же он часто требует корректировки цены и переоценки товарно-материальных

запасов. Стоимость его производства высока, он требует и рекламы, и внимания продавцов, а средства или силы, возможно, было бы лучше направить на организацию производства новых, более прибыльных товаров. Сам факт падения его успеха может вызвать у потребителей недоумение по отношению к фирме-производителю в целом. Но самые значительные неприятности могут ожидать фирму в будущем. Не будучи своевременно снятыми с производства, дряхлеющие товары мешают началу энергичных поисков замены себе. Из-за них фирма довольствуется однобоким комплексом маркетинга, — в котором слишком большая роль отводится «вчерашним кормильцам» и слишком маленькая — «кормильцам завтрашним». Такие товары подрывают рентабельную деятельность сегодня и ослабляют позиции фирмы в будущем.

С учетом всех этих соображений фирма должна уделять больше внимания своим дряхлеющим изделиям. Первым делом необходимо выявлять товары, вступившие в стадию упадка, посредством регулярного анализа показателей их сбыта, доли рынка, уровни издержек и рентабельности[10]. В отношении каждого из них руководство фирмы должно принять решение либо о продолжении его выпуска, либо о «пожинании плодов», либо об исключении его из номенклатуры. Решение о продолжении выпуска марки может быть принято в надежде, что конкуренты уйдут из конкретной сферы деятельности. Например, в свое время корпорация «Проктер энд Гэмбл» не отказалась, подобно другим, от производства такого дряхлеющего товара, как жидкое мыло, продолжала его выпускать и получила немалые прибыли. Руководство может решить, что пора пожинать плоды», т.е. резко сократить любые издержки в связи с товаром (на производственное оборудование, материально-техническое снабжение, НИОКР, рекламу, штат продавцов и т.п.) в надежде на то, что сбыт еще продержится некоторое время на довольно приличном уровне. В случае успеха стратегия пожинания плодов обеспечит фирме кратковременный рост прибылей. Руководство может также принять решение об исключении товара из номенклатуры, продав его другой фирме или просто прекратив его производство.

Основные характеристики каждого этапа жизненного цикла товара представлены в табл. 13. Одновременно в таблице приводятся и типичные ответные маркетинговые реакции фирмы на каждом из этапов жизненного цикла товара[11].

Резюме

Организации и предприятия все больше осознают необходимость разработки новых товаров и услуг и связанные с этим выгоды. Срок жизни ныне существующих товаров сокращается, и их приходится заменять новинками.

Однако новинка может потерпеть неудачу. Риск, связанный с новаторством, велик, но столь же велики и связанные с ним материальные выгоды. Залогом успешной новаторской деятельности служит создание

добротной организационной структуры для работы с идеями новых товаров, проведения серьезных исследований и принятия обоснованных решений на каждой стадии создания новинки.

Процесс создания нового товара включает в себя восемь этапов: формирование идей, отбор идей, разработка замысла и его проверка, разработка стратегии маркетинга, анализ возможностей производства и сбыта, разработка товара, испытания в рыночных, условиях и развертывание коммерческого производства. Цель каждого этапа состоит в

	Этап выведения на рынок	Этап роста	Этап зрелости	Этап упадка
Характеристика				
Сбыт	Слабый	Быстрорастущий	Медленно-растущий	Падающий
Прибыль	Ничтожная	Максимальная	Падающая	Низкая или нулевая
Потребители	Любители нового	Массовый рынок	Массовый рынок	Отстающие
Число конкурентов	Небольшое	Постоянно растущее	Большое	Убывающие
Ответная реакция производителей				
Основные стратегические усилия	Расширение рынка	Проникновение в глубь рынка	Отстаивание своей доли рынка	Повышение рентабельности производства
Затраты на маркетинг	Высокие	Высокие, но несколько ниже в процентном отношении	Сокращающееся	Низкие
Основные усилия маркетинга	Создание осведомленности о товаре	Создание предпочтение к марке	Создание приверженности к марке	Селективное воздействие
Распределение товара	Неравномерное	Интенсивное	Интенсивное	Селективное
Цена	Высокая	Несколько ниже	Самая низкая	Возрастающая
Товар	Основной вариант	Усовершенствованный	Дифференцированный	Повышенной рентабельности

принятии решения о целесообразности или нецелесообразности продолжения работы над идеей. Фирма стремится свести к минимуму шансы разработки слабых идей и отсева добротных.

Каждому товару, запущенному в коммерческое производство, присущ свой жизненный цикл, отмеченный рядом постоянно возникающих проблем и открывающихся возможностей. Торговую историю типичного товара можно представить в виде кривой, на которой выделяются четыре этапа. Этап выведения на рынок характеризуется медленным ростом сбыта и минимальными прибылями, пока товар проталкивают по каналам распределения. В случае успеха товар вступает в этап роста, для которого характерны быстрый рост сбыта и увеличение прибылей. На этом этапе фирма стремится усовершенствовать товар, проникнуть в новые сегменты рынка и каналы распределения, а также немного снизить цены. Затем следует этап зрелости, в рамках которого рост сбыта замедляется, а прибыли стабилизируются. Для оживления сбыта фирма изыскивает различные новаторские приемы, предусматривающие, в частности, модификацию рынка, модификацию товара и модификацию комплекса маркетинга. И наконец, товар вступает в стадию упадка, когда сбыт и прибыли сокращаются. Задача фирмы на этом этапе состоит в выявлении дряхлеющих товаров и принятии в отношении каждого из них решения либо о продолжении выпуска, либо о «пожинании плодов», либо об исключении его из номенклатуры. В последнем случае товар могут продать другой фирме или просто снять с производства.

Таблица 13

Жизненный цикл товара: основные характеристики и типичные ответные реакции производителей

Вопросы для обсуждения

1. Выход корпорации «ИБМ» на рынок бытовых компьютеров скорее поможет, чем повредит ее конкурентам. Прокомментируйте это заявление.
2. Основная задача этапа формирования идей — ограничить число предлагаемых идей новинок. Прокомментируйте это заявление,
3. На каком этапе разработки нового товара впервые вступают в контакт с потребителями? Дайте краткое пояснение
4. Расскажите о том, какие виды испытаний в рыночных условиях предложили бы вы для следующих новинок: а) средство по уходу за волосами фирмы «Клэрол», б) серия грузовых автомобилей корпорации «Американ моторс», в) пластиковые чемоданы «Самсонит».
5. Расскажите о роли и значении затрат на стимулирование сбыта на каждом из этапов жизненного цикла товара.
6. Управляющий не в силах что-либо сделать, если товар уже вступил в стадию упадка. Прокомментируйте это заявление.

Основные понятия, встречающиеся в главе 9

Анализ возможностей производства и сбыта — анализ намеченных контрольных показателей продаж, издержек и прибыли с целью установить, соответствуют ли замысел товара и стратегия маркетинга целям фирмы.

Жизненный цикл товара — процесс развития продаж товара и получения прибылей, состоящий из четырех этапов: этапа выведении на рынок, этапа роста, этапа зрелости и этапа упадка.

Испытания в рыночных условиях — этап разработки новинки, в ходе которого товар и маркетинговую стратегию опробуют в обстановке реального использования с целью выяснения взглядов потребителей и дилеров на особенности эксплуатации и использования товара, проблемы его перепродажи, а также с целью определения размеров рынка.

Отбор идей — отсев непригодных идей в процессе разработки товара-новинки.

Проверка замысла — опробование замысла товара на целевой группе потребителей, которых просят высказать свои мысли по поводу этого замысла, с целью использования полученных ответов при решении вопроса о степени потребительской притягательности новинки.

Развертывание коммерческого производства — выход на рынок с новым товаром.

Разработка замысла — подробное изложение товарной идеи значимыми для потребителя понятиями.

Разработка стратегии маркетинга — создание предварительной стратегии маркетинга на основе одобренного замысла товара.

Разработка товара — превращение замысла товара в реальное изделие в расчете на то, что потребители воспримут прототип как воплощение всех основных свойств, изложенных в описании замысла товара, как изделие безопасное и надежное в эксплуатации, а также с целью убедиться в возможностях его производства в рамках запланированных сметных издержек.

Разработка товара-новинки — создание оригинальных изделий, улучшенных вариантов или модификаций существующих товаров, которые потребители воспринимают как «новые».

Формирование идеи — систематический поиск идей новых товаров.

Этап выведения на рынок — распространение товара и поступление его в продажу.

Этап зрелости — наступающий со временем период замедления темпов роста сбыта товара.

Этап роста — рост продаж новинки в период, когда примеру продолжающих покупать ее ранних последователей начинают следовать обычные потребители.

Этап упадка — наступающее в итоге падение сбыта товара, после того как он преодолел этапы выведения на рынок, роста и зрелости.

Глава 10. Установление цен на товары: задачи и политика ценообразования

Цели

Ознакомившись с данной главой, вы должны быть в состоянии:

1. Перечислить и охарактеризовать четыре типа рыночной конкуренции.

2. Объяснить, как фирмы определяют спрос на свои товары.

5. *Рассказать, как фирмы выбирают методы ценообразования.*

4. Назвать три фактора, влияющих на установление окончательной цены товара.

Подходы музеев к установлению размеров входной платы

В середине 70-х годов парламент принял первый в истории Великобритании закон о введении входной платы в ведущие музеи страны. Закон вызвал бурю протестов. Сторонники установления входной платы выдвигали следующие аргументы: 1. Государство больше не в состоянии ежегодно в одиночку выплачивать 44 млн. долл. на содержание музеев. 2. Посетители-иностранцы получали услугу, не платя за нее. 3. Установление входной платы заставит посетителей глубже прочувствовать значимость музеев. 4. У директоров музеев появится стимул быть более инициативными и готовить более интересные экспозиции. 5. Полученные деньги могли бы использоваться для расширения музеев и комплектования более представительных фондов. 6. Музеи Европы и Соединенных Штатов уже давно взимают плату за вход. Противники введения входной платы выдвигали следующие контраргументы: 1. Входная плата воспрепятствует посещению музеев детьми трущоб, студентами, стариками. 2. Расходы в связи со взиманием входной платы — привлечение дополнительных служащих, организация пропускной системы на входе, увеличение административной бумажной работы — поглотят большую часть получаемых денег. 3. Музеи не следует толкать на путь развлечения публики, наоборот, они должны концентрировать усилия на подготовке серьезных экспозиций. Несмотря на подобные возражения, закон был принят, и британские музеи начали думать, в какой форме лучше всего взимать входную и плату. Было рассмотрено три основных варианта. 1. Входная плата взимается ежедневно, за исключением одного дня в неделю. Установление дня бесплатного посещения даст возможность побывать в музеях беднякам и молодым людям. Сумма входной платы должна варьироваться в зависимости от типа посетителей. С детей, студентов, людей старше 65 лет, инвалидов и ветеранов ее следует взимать в меньших размерах (или вообще не взимать). 2. Вместо установления определенной входной платы музеи поощряют пожертвования со стороны посетителей. Музей «Метрополитен» в Нью-Йорке призывает посетителей жертвовать на его нужды по 4 долл. или кто сколько может. Добровольный характер пожертвований позволяет беднякам и молодежи, если они этого хотят,

посещать музей бесплатно. 3. Музеи могут взимать небольшую входную плату и одновременно формировать клубы своих друзей, предоставляя членам таких клубов определенные привилегии в виде рассылки им ежемесячного журнала, годовых отчетов, приглашений ни выставки, скидок при покупке товаров в сувенирном киоске музея или бесплатного входа в музей. Привилегии могут быть разными в зависимости от статуса члена клуба, определяемого размером его взносов — от 15 долл. для рядовых членов до 100 долл. для полноправных и 500 долл. для пожизненных членов. Рассмотрев эти и прочие варианты, различные музеи вскоре осознали, что основной вопрос заключается в том, удовлетворению каких целей должен служить ценовой механизм[1].

Перед всеми коммерческими и многими некоммерческими организациями встает задача назначения цены на свои товары или услуги. Цена выступает во множестве разных ипостасей.

Нас со всех сторон окружают цены. За жилье вы вносите **квартплату,** за учебу **— плату за обучение,** врачу или дантисту выплачиваете **вознаграждение.** Авиалинии, железные дороги, такси и автобусы взимают с вас **плату за проезд.** Местные коммунальные службы называют свои расценки **тарифами на коммунальные услуги,** а местный банк взимает за полученную вами ссуду **проценты.** За проезд на собственном автомобиле по флоридской автостраде «Саншайн паркуэй» вы платите **дорожную пошлину.** Компания, застраховавшая ваш автомобиль, получает с вас **страховые взносы.** Заезжий докладчик получает **гонорар** за рассказ о правительственном чиновнике, получившем **взятку** за помощь жулику, укравшему **членские взносы,** собранные профессиональной ассоциацией. Клубы и общества, членом которых вы являетесь, для покрытия непредвиденных расходов проводят **дополнительные сборы.** Адвокат может запросить с вас за свои услуги **задаток.** «Ценой» руководящего работника является его **жалованье.** Ценой продавца может быть получаемая им **комиссия.** Цена рабочего **—** его **заработная плата.** И наконец, хотя экономисты с этим и не согласятся, многие из нас чувствуют, что подоходный налог **—** это цена, которую мы платим за право делать деньги [2].

Как устанавливают цены? Исторически сложилось, что цены устанавливали покупатели и продавцы в ходе переговоров друг с другом. Продавцы обычно запрашивали цену выше той, что надеялись получить, а покупатели **—** ниже той, что рассчитывали заплатить. Поторговавшись, они в конце концов сходились на взаимоприемлемой цене.

Установление единой цены для всех покупателей — идея сравнительно новая. Распространение она получила только с возникновением в конце XIX в. крупных предприятий розничной торговли. Фирмы «Ф. У. Вулворт», «Тиффани энд К°», «Джон Ванамейкер», «Дж. Л. Хадсон» и др. рекламировали «строгую политику единых цен», потому что предлагали большое разнообразие товаров и держали большое количество наемных работников.

Исторически цена всегда была основным фактором, определяющим выбор покупателя. Это положение до сих пор справедливо в бедных странах среди неимущих групп населения применительно к продуктам типа товаров широкого потребления. Однако в последние десятилетия на покупательском выборе относительно сильнее стали сказываться неценовые факторы, такие, как стимулирование сбыта, организация распределения товара и услуг для клиентов.

Фирмы подходят к проблемам ценообразования по-разному. В мелких цены часто устанавливаются высшим руководством. В крупных компаниях проблемами ценообразования обычно занимаются управляющие отделений и управляющие по товарным ассортиментам. Но и здесь высшее руководство определяет общие установки и цели политики цен и нередко утверждает цены, предложенные руководителями нижних эшелонов. В отраслях деятельности, где факторы ценообразования играют решающую роль (аэрокосмическая промышленность, железные дороги, нефтяные компании), фирмы часто учреждают у себя отделы цен, которые либо сами разрабатывают цены, либо помогают делать это другим подразделениям. Среди тех, чье влияние также сказывается на политике цен, управляющие службой сбыта, заведующие производством, управляющие службой финансов, бухгалтеры.

В этой и следующей главах мы рассмотрим проблему назначения цен на товары. В этой главе мы подробно познакомимся с процедурой установления фирмой исходной цены на товар. Мы расскажем обо всех шести этапах этой процедуры: постановке задач ценообразования, определении спроса, оценке издержек, анализе цен конкурентов, выборе метода ценообразования и установлении окончательной цены. В следующей главе мы рассмотрим конкретные методики ценообразования, с помощью которых происходит приспособление исходной цены к важным факторам окружающей обстановки. Среди этих методик — установление цены по географическому принципу, установление цен со скидками, установление цен для стимулирования сбыта, установление дискриминационных цен, установление цен на товары-новинки, ценообразование в рамках товарной номенклатуры. Одновременно мы рассмотрим проблемы снижения цен и ответных реакций фирмы на изменение цен конкурентами.

Ценообразование на разных типах рынков

Прежде чем приступить к рассмотрению методик ценообразования, необходимо осознать, что ценовая политика продавца зависит от типа рынка. Экономисты выделяют четыре типа рынков, каждый из которых ставит свои проблемы в области ценообразования. Описание рынков дается ниже.

Чистая конкуренция

Рынок чистой конкуренции состоит из множества продавцов и покупателей какого-либо схожего товарного продукта, например пшеницы, меди, ценных бумаг. Ни один отдельный покупатель или продавец не оказывает большого влияния на уровень текущих рыночных цен товара. Продавец не в состоянии запросить цену выше рыночной, поскольку покупатели могут свободно приобрести любое необходимое им количество товара по этой рыночной цене. Не будут продавцы запрашивать и цену ниже рыночной, поскольку могут продать все что нужно по существующей рыночной цене. Продавцы на этих рынках не тратят много времени на разработку стратегии маркетинга, ибо до тех пор, пока рынок остается рынком чистой конкуренции, роль маркетинговых исследований, деятельности по разработке товара, политики цен, рекламы, стимулировании сбыта и прочих мероприятий минимальна.

Монополистическая конкуренция

Рынок монополистической конкуренции состоит из множества покупателей и продавцов, совершающих сделки не по единой рыночной цене, а в широком диапазоне цен. Наличие диапазона цен объясняется способностью продавцов предложить покупателям разные варианты товаров. Реальные изделия могут отличаться друг от друга качеством, свойствами, внешним оформлением. Различия могут заключаться и в сопутствующих товарам услугах. Покупатели видят разницу в предложениях и готовы платить за товары по-разному. Чтобы выделиться чем-то, помимо цены, продавцы стремятся разработать разные предложения для разных потребительских сегментов и широко пользуются практикой присвоения товарам марочных названий, рекламой и методами личной продажи. В связи с наличием большого числа конкурентов стратегии их маркетинга оказывают на каждую отдельную фирму меньше влияния, чем в условиях олигополистического рынка.

Олигополистическая конкуренция

Олигополистический рынок состоит из небольшого числа продавцов, весьма чувствительных к политике ценообразования и маркетинговым стратегиям друг друга. Товары могут быть схожими (сталь, алюминий), а могут быть и несхожими (автомобили, компьютеры). Небольшое количество продавцов объясняется тем, что новым претендентам трудно проникнуть на этот рынок. Каждый продавец чутко реагирует на стратегию и действия конкурентов. Если какая-то сталелитейная компания снизит свои цены на 10%, покупатели быстро переключатся на этого поставщика. Другим производителям стали придется реагировать либо тоже снижением цен, либо предложением большего числа или объема услуг. Олигополист никогда не испытывает уверенности, что может добиться какого-то долговременного результата за счет снижения цен. С другой стороны, если олигополист повысит цены,

конкуренты могут не последовать его примеру. И тогда ему придется либо возвращаться к прежним ценам, либо рисковать потерей клиентуры в пользу конкурентов.

Чистая монополия

При чистой монополии на рынке всего один продавец. Это может быть государственная организация (например, Почтовое ведомство США), частная регулируемая монополия (например, «Кон-Эдисон») или частная нерегулируемая монополия (например, «Дюпон» в период выхода на рынок с нейлоном). В каждом отдельном случае ценообразование складывается по-разному. Государственная монополия может с помощью политики цен преследовать достижение самых разных целей. Она может установить цену ниже себестоимости, если товар имеет важное значение для покупателей, которые не в состоянии приобретать его за полную стоимость. Цена может быть назначена с расчетом на покрытие издержек или получение хороших доходов. А может быть и так, что цена назначается очень высокой для всемерного сокращения потребления. В случае регулируемой монополии государство разрешает компании устанавливать расценки, обеспечивающие получение «справедливой нормы прибыли», которая даст организации возможность поддерживать производство, а при необходимости и расширять его. И наоборот, в случае нерегулируемой монополии фирма сама вольна устанавливать любую цену, которую только выдержит рынок. И тем не менее по ряду причин фирмы не всегда запрашивают максимально возможную цену. Тут и боязнь введения государственного регулирования, и нежелание привлекать конкурентов, и стремление быстрее проникнуть — благодаря невысоким ценам — на всю глубину рынка. Таким образом, возможности и проблемы политики цен меняются в зависимости от типа рынка. За исключением случаев работы на рынках чистой конкуренции, фирмам необходимо иметь упорядоченную методику установления исходной цены на свои товары. На рис. 58 представлена методика расчета цен, состоящая из шести этапов, которые будут рассмотрены в оставшихся разделах данной главы.

Рис. 58. *Методика расчета исходной цены*

Постановка задач ценообразования

Прежде всего, фирме предстоит решить, каких именно целей она стремится достичь с помощью конкретного товара. Если выбор целевого рынка и рыночное позиционирование тщательно продуманы, тогда подход

к формированию комплекса маркетинга, включая и проблему цены, довольно ясен. Ведь стратегия ценообразования в основном определяется предварительно принятыми решениями относительно позиционирования на рынке.

В то же время фирма может преследовать и другие цели. Чем яснее представление о них, тем легче устанавливать цену. Примерами таких часто встречающихся в практике целей могут быть обеспечение выживаемости, максимизация текущей прибыли, завоевание лидерства по показателям доли рынка или по показателям качества товара.

Обеспечение выживаемости

Обеспечение выживаемости становится основной целью фирмы в тех случаях, когда на рынке слишком много производителей и царит острая конкуренция или резко меняются потребности клиентов. Чтобы обеспечить работу предприятий и сбыт своих товаров, фирмы вынуждены устанавливать низкие цены в надежде на благожелательную ответную реакцию потребителей. Выживание важнее прибыли. Чтобы выжить, попавшие в трудное положение фирмы типа «Крайслер» и «Интернэшнл харвестер» прибегают к обширным программам ценовых уступок. До тех пор пока сниженные цены покрывают издержки, эти фирмы могут еще некоторое время продолжать коммерческую деятельность.

Максимизация текущей прибыли

Многие фирмы стремятся максимизировать текущую прибыль. Они производят оценку спроса и издержек применительно к разным уровням цен и выбирают такую цену, которая обеспечит максимальное поступление текущей прибыли и наличности и максимальное возмещение затрат. Во всех подобных случаях текущие финансовые показатели для фирмы важнее долговременных.

Завоевание лидерства по показателям доли рынка

Другие фирмы хотят быть лидерами по показателям доли рынка. Они верят, что компания, которой принадлежит самая большая доля рынка, будет иметь самые низкие издержки и самые высокие долговременные прибыли. Добиваясь лидерства по показателям доли рынка, они идут на максимально возможное снижение цен. Вариантом этой цели является стремление добиться конкретного приращения доли рынка. Скажем, в течение одного года фирма хочет увеличить свою долю рынка с 10 до 15%. С учетом этой цели она будет формировать и цену, и свой комплекс маркетинга.

Завоевание лидерства по показателям качества товара

Фирма может поставить себе целью добиться, чтобы ее товар был самым высококачественным из всех предлагаемых на рынке. Обычно это требует установления на него высокой цены, чтобы покрыть издержки на

достижение высокого качества и проведение дорогостоящих НИОКР. Наглядным примером организации, стремящейся к завоеванию лидерства по показателям качества продукции, является шинная компания «Мишлен». Она постоянно придает своим шинам новые свойства, повышает их долговечность и берет за них высокую цену.

Определение спроса

Любая цена, назначенная фирмой, так или иначе скажется на уровне спроса на товар. Зависимость между ценой и сложившимся в результате этого уровнем спроса представлена известной всем кривой спроса (см. рис. 59). Кривая показывает, какое количество товара будет продано на рынке в течение конкретного отрезка времени по разным ценам, которые могут взиматься в рамках данного отрезка времени. В обычной ситуации спрос и цена находятся в обратно пропорциональной зависимости, т.е. чем выше цена, тем ниже спрос. И соответственно, чем ниже цена, тем выше спрос. Так что, подняв цену с $Ц_1$ до $Ц_2$, фирма продаст меньшее количество товара. Вероятно, потребители с ограниченным бюджетом, столкнувшись с выбором альтернативных товаров, станут покупать меньше тех, цены которых оказываются для них слишком высокими.

Большинство кривых спроса стремится вниз по прямой или изогнутой линии, как показано на рис. 59а. Однако в случаях с престижными товарами кривая спроса иногда имеет положительный наклон типа представленного на рис. 596. Парфюмерная фирма обнаружила, что, повысив цену с $Ц_1$ до $Ц_2$, она продала духов не меньше, а больше. Потребители посчитали более высокую цену показателем более высокого качества или большей желательности этих духов. Однако при слишком высокой цене ($Ц_3$) уровень спроса оказывается ниже, чем при цене $Ц_2$.

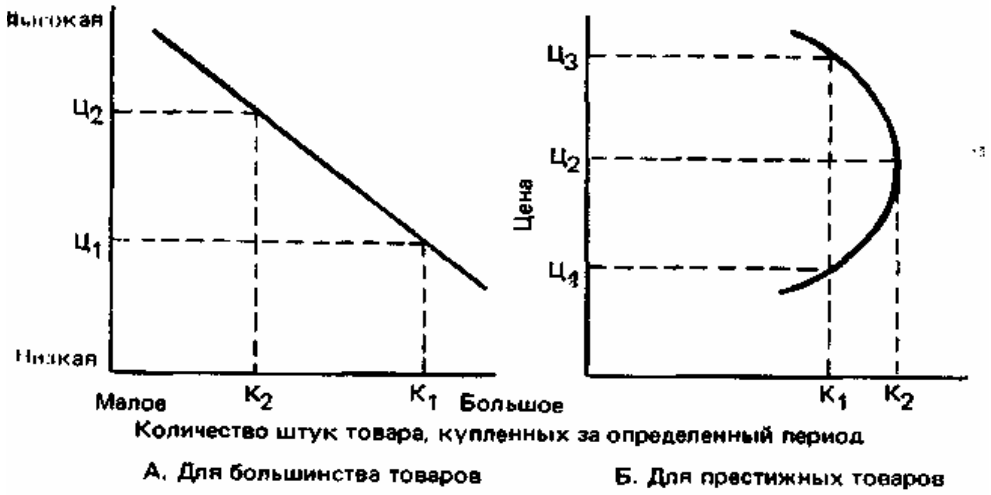


Рис. 59. *Два возможных варианта кривой спроса*

Методы оценки кривых спроса

Большинство фирм так или иначе стремятся проводить замеры изменений спроса. Различия в подходах к замерам диктуются типом рынка. В условиях чистой монополии кривая спроса свидетельствует о том, что спрос на товар обоснован ценой, которую фирма за него запрашивает. Однако с появлением одного или более конкурентов кривая спроса будет меняться в зависимости от того, остаются ли цены конкурентов постоянными или меняются. В данном случае мы будем считать, что они остаются неизменными. (О том, что бывает, когда цены конкурентов меняются, речь пойдет в последующих разделах главы.)

Для замера спроса необходимо провести его оценку при разных ценах. На рис. 60 представлена оценка спроса на моторное масло «Квакер стейт». Спрос растет по мере снижения цены с 73 до 38 центов. Однако на уровне 32 центов он начинает падать, ибо люди думают, что масло слишком дешевое и может нанести ущерб автомобилю.

При замере соотношений между ценой и спросом исследователь рынка должен помнить, что на спросе могут сказаться, помимо цены, и другие факторы. Если фирма «Квакер стейт» одновременно со снижением цены увеличит свой рекламный бюджет, мы не сможем установить, какая часть увеличения спроса объясняется снижением цены, а какая — увеличением рекламы. Такое же положение складывается и в предпраздничные дни, когда цены снижаются. Ведь в праздники люди больше путешествуют и покупают больше моторного масла.

Экономисты установили, что под влиянием неценовых факторов происходит сдвиг кривой спроса, а не изменение ее формы. Предположим, что начальный уровень спроса представлен на рис. 61 кривой C_1. Продавец запрашивает цену Ц и продает $К_1$ штук товара. Предположим также, что положение экономики неожиданно улучшилось или продавец удвоил свой рекламный бюджет. Повысившийся в связи с этим уровень спроса отражается в виде сдвига вверх кривой спроса из положения C_1 в положение C_2. Но меняя цены, продавец стал теперь продавать $К_2$ штук товара.

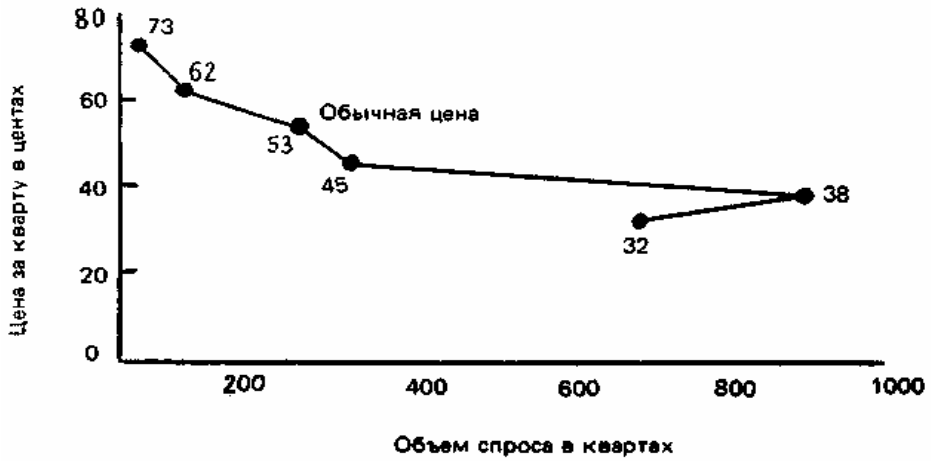


Рис. 60. *Кривая спроса на моторное масло «Квакер стейт»*

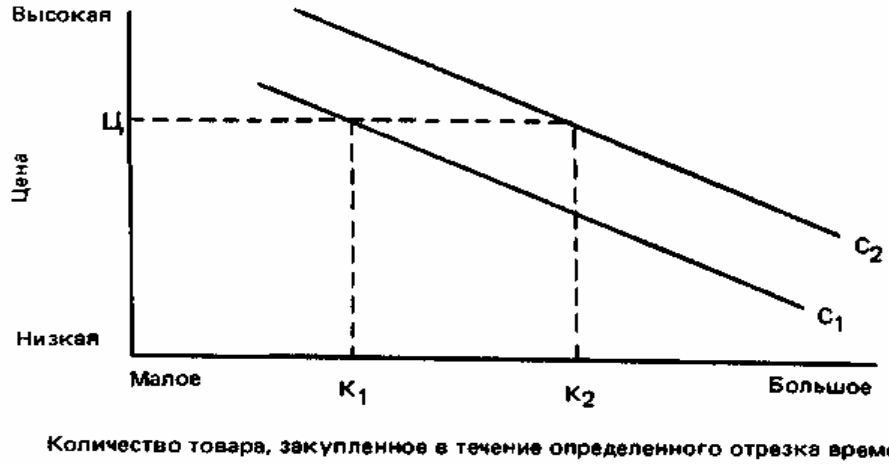


Рис. 61. *Сдвиг кривой спроса под влиянием мероприятий по стимулированию сбыта и прочих неценовых факторов*

Эластичность спроса по ценам

Деятелю рынка необходимо знать, насколько чувствителен спрос к изменению цены. Рассмотрим две кривые спроса, представленные на рис. 62. Из рис. 62а ясно, что увеличение цены с $Ц_1$ до $Ц_2$ ведет к относительно небольшому падению спроса с $К_1$ до $К_2$. А из рис. 626 видно, что то же самое увеличение цены приводит к существенному падению спроса с $К_1$ до $К_2$. Если под влиянием небольшого изменения цены спрос почти не меняется, мы говорим, что он неэластичен. Если же спрос претерпевает значительные изменения, мы говорим, что он эластичен.

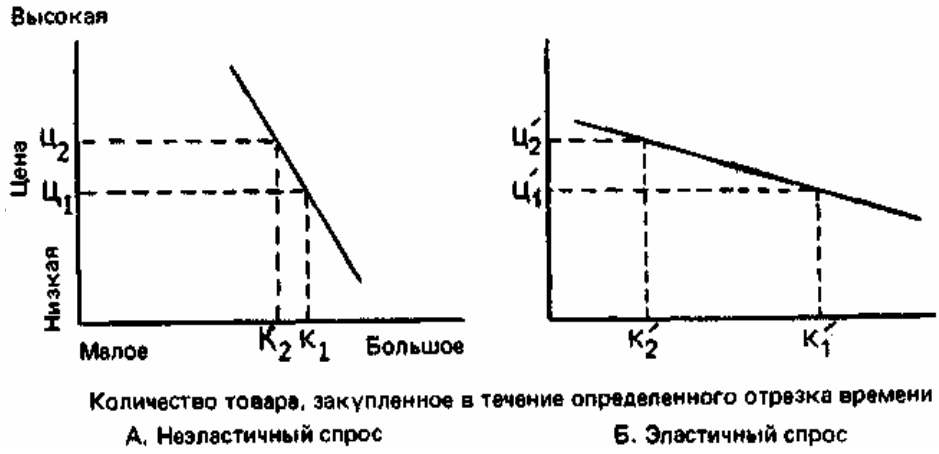


Рис. 62. *Неэластичный и эластичный спрос*

Что определяет эластичность спроса по ценам? Спрос, вероятнее всего, будет менее эластичным при следующих обстоятельствах: 1) товару нет или почти нет замены или отсутствуют конкуренты, 2) покупатели не сразу замечают повышение цен, 3) покупатели медленно меняют свои

покупательские привычки и не торопятся искать более дешевые товары, *4)* покупатели считают, что повышенная цена оправдана повышением качества товара, естественным ростом инфляции и т. п.

Если спрос можно назвать эластичным, продавцам стоит задуматься о снижении цены. Сниженная цена принесет больший объем общего дохода. И такой подход имеет смысл до тех пор, пока нет непропорционального роста издержек по производству и сбыту товара.

Оценка издержек

Спрос, как правило, определяет максимальную цену, которую фирма может запросить за свой товар. Ну а минимальная цена определяется издержками фирмы. Компания стремится назначить на товар такую цену, чтобы она полностью покрывала все издержки по его производству, распределению и сбыту, включая справедливую норму прибыли за приложенные усилия и риск.

Виды издержек

Издержки фирмы бывают двух видов — постоянные и переменные. **Постоянные издержки** (известные также под названием «накладные расходы») — это расходы, которые остаются неизменными. Так, фирма должна ежемесячно платить за аренду помещения, теплоснабжение, выплачивать проценты, жалованье служащим и т.д. Постоянные издержки присутствуют всегда, независимо от уровня производства.

Переменные издержки меняются в прямой зависимости от уровня производства. Каждый ручной калькулятор, выпускаемый фирмой «Тексас инструментс», несет в себе издержки на приобретение пластмассы, проводников, упаковки и т. п. В расчете на единицу продукции эти издержки обычно остаются неизменными. А переменными их называют потому, что их общая сумма меняется в зависимости от числа произведенных единиц товара.

Валовые издержки представляют собой сумму постоянных и переменных издержек при каждом конкретном уровне производства. Руководство стремится взимать за товар такую цену, которая как минимум покрывала бы все валовые издержки производства.

Анализ цен и товаров конкурентов

Хотя максимальная цена может определяться спросом, а минимальная — издержками, на установление фирмой среднего диапазона цен влияют цены конкурентов и их рыночные реакции. Фирме необходимо знать цены и качество товаров своих конкурентов. Добиться этого можно несколькими способами. Фирма может поручить своим представителям произвести сравнительные покупки, чтобы сопоставить цены и сами товары между собой. Она может заполучить прейскуранты конкурентов, закупить их оборудование и разобрать его. Она может также попросить

покупателей высказаться по поводу того, как они воспринимают цены и качество товаров конкурентов.

Знаниями о ценах и товарах конкурентов фирма может воспользоваться в качестве отправной точки для нужд собственного ценообразования. Если ее товар аналогичен товарам основного конкурента, она вынуждена будет назначить цену, близкую к цене товарам этого конкурента. В противном случае она может потерять сбыт. Если товар ниже по качеству, фирма не сможет запросить за него цену такую же, как у конкурента. Запросить больше, чем конкурент, фирма может тогда, когда ее товар выше по качеству. По существу, фирма пользуется ценой для позиционирования своего предложения относительно предложений конкурентов.

Выбор метода ценообразования

Зная график спроса, расчетную сумму издержек и цены конкурентов, фирма готова к выбору цены собственного товара. Цена эта будет где-то в промежутке между слишком низкой, не обеспечивающей прибыли, и слишком высокой, препятствующей формированию спроса. На рис. 63 в обобщенном виде представлены три основных соображения, которыми руководствуются при назначении цены. Минимально возможная цена определяется себестоимостью продукции, максимальная — наличием каких-то уникальных достоинств в товаре фирмы. Цены товаров конкурентов и товаров-заменителей дают средний уровень, которого фирме и следует придерживаться при назначении цены.

Фирмы решают проблему ценообразования, выбирая себе методику расчета цен, в которой учитывается как минимум одно из этих трех соображений. Фирма надеется, что избранный метод позволит правильно рассчитать конкретную цену. Мы с вами рассмотрим следующие методы ценообразования: «средние издержки плюс прибыль»; анализ безубыточности и обеспечения целевой прибыли; установление цены, исходя из ощущаемой ценности товара; установление цены на основе уровня текущих цен; установление цены на основе закрытых торгов.

Расчет цены по методу «средние издержки плюс прибыль»

Самый простой способ ценообразования заключается в начислении определенной наценки на себестоимость товара. Так, розничный торговец электробытовыми товарами может заплатить производителю 20 долл. за тостер и, произведя на него наценку в 50% исходной стоимости, продавать этот тостер за 30 долл. Валовая прибыль розничного торговца составит в этом случае 10 долл. Если расходы по организации работы магазина составляют 8 долл. на каждый проданный тостер, чистая прибыль продавца будет равна двум долларам. (О расчете наценок рассказывается в Приложении А. Арифметика маркетинга.)

СЛИШКОМ НИЗКАЯ ЦЕНА				СЛИШКОМ ВЫСОКАЯ ЦЕНА
	ВОЗМОЖНАЯ ЦЕНА			
Получение прибыли при этой цене невозможно	Себестоимость продукции	Цены конкурентов и цены товаров — заменителей	Уникальные достоинства товаров	Формирование спроса при этой цене невозможно

Рис. 63. *Основные соображения при назначении цен*

Производитель тостера, вероятно, тоже пользовался при расчете пены методом «средние издержки плюс прибыль». Если издержки производства в расчете на один тостер равны 16 долл., возможно, при установлении продажной цены розничным торговцам в размере 20 долл. предприниматель произвел 25%-ную наценку. Строительные компании выдают предложения на производство работ из расчета полной стоимости проекта плюс наценка в виде стандартных отчислений на прибыль. Юристы и прочие лица свободных профессий обычно выводят цену, приплюсовывая к своим издержкам стандартную наценку. Некоторые продавцы заявляют покупателям, что запросят с них цену, равную сумме издержек плюс определенная наценка. Именно так рассчитывают цену при поставке своих товаров государству аэрокосмические компании.

Размеры наценок варьируются в широких пределах в зависимости от вида товаров. Вот некоторые наиболее типичные наценки, производимые универмагами (на исходную цену, а не на себестоимость товара): табачные изделия — 20%, фотокамеры — 28, книги — 34, женские платья — 41, украшения для платья — 46, женские головные уборы — 50%[3]. В розничной бакалейной торговле небольшие наценки делаются на кофе, консервированные молочные продукты и сахар, высокие — на замороженные продукты, желе и некоторые консервы. Наценки колеблются в широких пределах. Так, например, в категории замороженных пищевых продуктов наценки на розничную цену могут составлять от 13 до 53%[4]. Разница в размерах наценок отражает различия в стоимости товарных единиц, объемах продаж, оборачиваемости товарных запасов и соотношениях между марками производителей и частными марками[5].

Логично ли при назначении цен пользоваться стандартными наценками? Как правило, нет. Любая методика расчета, не учитывающая особенностей текущего спроса и конкуренции, вряд ли позволит выйти на оптимальную цену. Кладбище розничного бизнеса забито могилами купцов, которые твердо держались за свои стандартные наценки, в то время как конкуренты устанавливали цены со скидками.

И все же методика расчета цен на основе наценок остается популярной по ряду причин. Во-первых, продавцы больше знают об издержках, чем о спросе. Привязывая цену к издержкам, продавец упрощает для себя проблему ценообразования. Ему не приходится слишком часто корректировать цены в зависимости от колебаний спроса. Во-вторых, если этим методом ценообразования пользуются все фирмы отрасли, их цены скорее всего будут схожими. Поэтому ценовая конкуренция сводится к минимуму. В-третьих, многие считают методику расчета «средние издержки плюс прибыль» более справедливой по отношению и к покупателям, и к продавцам. При высоком спросе продавцы не наживаются за счет покупателей и вместе с тем имеют возможность получить справедливую норму прибыли на вложенный капитал.

Расчет цены на основе анализа безубыточности и обеспечения целевой прибыли

Еще одним методом ценообразования на основе издержек является расчет с обеспечением целевой прибыли. Фирма стремится установить цену, которая обеспечит ей желаемый объем прибыли. Подобным методом пользуется корпорация «Дженерал моторс». Она назначает на свои автомобили цены с таким расчетом, чтобы получить 15—20% прибыли на вложенный капитал. Этим же методом пользуются и предприятия коммунальных служб, для которых существуют ограничения размеров нормы прибыли.

Методика ценообразования с расчетом на получение целевой прибыли основывается на графике безубыточности. На таком графике представлены общие издержки и ожидаемые общие поступления при разных уровнях объема продаж. Гипотетический график безубыточности показан на рис. 64. Независимо от объема сбыта постоянные издержки равняются 6 млн. долл. Валовые издержки (сумма постоянных и переменных издержек) растут одновременно с ростом сбыта. Кривая валовых поступлений начинается с нулевой отметки и поднимается вверх по мере увеличения числа проданных единиц товара. Крутизна наклона кривой валовых поступлений зависит от цены товара. В нашем примере цена товарной единицы равняется 15 долл. (из расчета получения 12 млн. долл. за 800 тыс. штук проданного товара).

При такой цене для обеспечения безубыточности, т.е. для покрытия валовых издержек поступлениями, фирма должна продать как минимум 600 тыс. товарных единиц. Если она стремится к получению валовой прибыли в размере 2 млн. долл., ей нужно продать как минимум 800 тыс. товарных единиц по цене 15 долл. за штуку. Если фирма готова взимать за свой товар более высокую цену, скажем по 20 долл. за штуку, то для получения целевой прибыли ей не обязательно продавать так много единиц товара. Однако при более высокой цене рынок, возможно, не захочет закупить даже меньшее количество товара. Многое зависит от

эластичности спроса по ценам, чего график безубыточности не отражает. Такой метод ценообразования требует от фирмы рассмотрения разных вариантов цен, их влияния на объем сбыта, необходимый для преодоления уровня безубыточности и получения целевой прибыли, а также анализа вероятности достижения всего этого при каждой возможной цене товара.

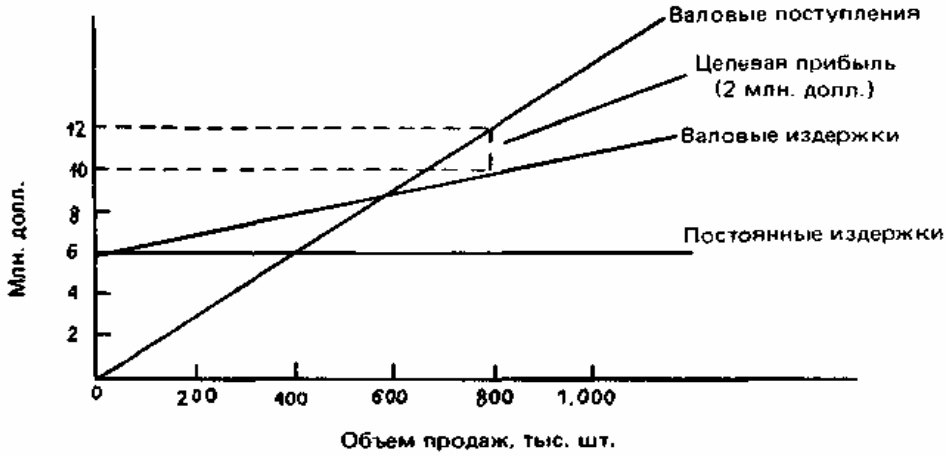


Рис. 64. *График безубыточности для определения целевой цены товара*

Установление цены на основе ощущаемой ценности товара

Все большее число фирм при расчете цены начинают исходить из ощущаемой ценности своих товаров. Основным фактором ценообразования они считают не издержки продавца, а покупательское восприятие. Для формирования в сознании потребителей представления о ценности товара они используют в своих комплексах маркетинга неценовые приемы воздействия. Цена в этом случае призвана соответствовать ощущаемой ценностной значимости товара.

Обратите внимание на то, что в разных заведениях идентичные товары имеют разную цену. Чашечка кофе с ломтиком яблочного пирога может обойтись потребителю в аптеке-закусочной в 1,25 долл., в семейном ресторанчике — в 1,50, в гостиничном кафе — в 1,75, при подаче в номер в отеле — в 3,00 и в шикарном ресторане — в 4,00 долл. Заведение каждого следующего уровня может назначить цену выше, ибо сама его атмосфера сообщает товару дополнительную ценность.

Фирме, пользующейся методом ценообразования на основе ощущаемой ценностной значимости товара, необходимо выявить, какие ценностные представления имеются в сознании потребителей о товарах конкурентов. В предыдущем примере потребителей можно было бы спросить, как много они готовы заплатить за один и тот же кофе с пирогом в разной обстановке. Иногда можно задать вопрос и о том, как много готовы покупатели заплатить за каждую выгоду, присовокупленную к предложению. Во врезке 25 как раз рассказывается о том, каким образом фирма «Катерпиллар» использует ценностную значимость различных

связанных с товаром выгод при назначении цен на свое строительное оборудование.

Если продавец запросит больше признаваемой покупателем ценностной значимости товара, сбыт фирмы окажется ниже, чем мог бы быть. Многие компании завышают цены своих товаров, и те плохо идут на рынке. Другие фирмы, наоборот, назначают на свои товары слишком низкие цены. Товары эти прекрасно идут на рынке, но приносят фирме меньше поступлений, чем могли бы при цене, повышенной до уровня их ценностной значимости в представлении покупателей[6].

Врезка 25. **Установление цены, исходя из ощущаемой ценности товара, на примере фирмы «Катерпиллар»**

Фирма «Катерпиллар» пользуется факторами ощущаемой потребителями ценности товара при установлении цен на свое строительное оборудование. Она может, скажем, оценить свой трактор в 24 тыс. долл., в то время как аналогичный трактор конкурента стоит всего 20 тыс. долл. И при этом сбыт у фирмы «Катерпиллар» будет выше, чем у конкурента! Когда потенциальные покупатели интересуются у дилера, почему они должны платить за трактор «Катерпиллар» на 4 тыс. долл. больше, тот отвечает:

20 тыс. долл — цена за трактор, просто-напросто аналогичный трактору конкурента

3 тыс. долл. — премиальная наценка за повышенную долговечность трактора «Катерпиллар»

2 тыс. долл. — премиальная наценка за его повышенную надежность

2 тыс. долл. — премиальная наценка за повышенный уровень сервиса

1 тыс. долл. — стоимость более длительной гарантии на узлы и детали

28 тыс. долл. — цена комплекта всех ценностных показателей

4 тыс. долл. — скидка

24 тыс. долл.— окончательная цена трактора

Изумленные потребители узнают, что, несмотря на премиальную наценку в 4 тыс. долл., которую им предстоит заплатить, они на самом деле получают скидку в 4 тыс. долл.! Дело кончается выбором трактора «Катерпиллар», поскольку потребитель уверен, что расходы по эксплуатации этого трактора в течение всего срока его службы в итоге окажутся ниже.

Установление цены на основе уровня текущих цен

Назначая цену с учетом уровня текущих цен, фирма в основном отталкивается от цен конкурентов и меньше внимания обращает на показатели собственных издержек или спроса. Она может назначить цену на уровне, выше или ниже уровня цен своих основных конкурентов. В олигополистических сферах деятельности, где предлагают такие товарные продукты, как сталь, бумага или удобрения, все фирмы обычно

запрашивают одну и ту же цену. Более мелкие фирмы «следуют за лидером», изменяя цены, когда их меняет рыночный лидер, а не в зависимости от колебаний спроса на свои товары или собственных издержек. Некоторые фирмы могут взимать небольшую премиальную наценку или предоставлять небольшую скидку, сохраняя эту разницу в цене постоянной. Так, мелкие розничные торговцы бензином обычно берут с покупателя на несколько центов больше, чем крупные нефтяные компании, но при этом разница в цене остается стабильной, не увеличиваясь и не уменьшаясь.

Метод ценообразования на основе уровня текущих цен довольно популярен. В случаях, когда эластичность спроса с трудом поддается замеру, фирмам кажется, что уровень текущих цен олицетворяет собой коллективную мудрость отрасли, залог получения справедливой нормы прибыли. И кроме того, они чувствуют, что придерживаться уровня текущих цен — значит сохранять нормальное равновесие в рамках отрасли.

Установление цены на основе закрытых торгов

Конкурентное ценообразование применяется и в случаях борьбы фирм за подряды в ходе торгов. В подобных ситуациях при назначении своей цены фирма отталкивается от ожидаемых ценовых предложений конкурентов, а не от взаимоотношений между этой ценой и показателями собственных издержек или спроса. Фирме хочется завоевать контракт, а для этого нужно запросить цену ниже, чем у других. Однако цена эта не может быть ниже себестоимости, иначе фирма нанесет сама себе финансовый урон.

Установление окончательной цены

Цель всех предыдущих методик — сузить диапазон цен, в рамках которого и будет выбрана окончательная цена товара. Однако перед назначением окончательной цены фирма должна рассмотреть ряд дополнительных соображений.

Психология ценовосприятия

Продавец должен учитывать не только экономические, но и психологические факторы цены. Многие потребители смотрят на цену как на показатель качества. Когда фирма «Фляйшманн» подняла цену своего джина на одну пятую — с 4,50 до 5,50 долл. за бутылку, — его сбыт в магазинах не упал, а, наоборот, вырос. Метод установления цены с учетом престижности товара оказывается особенно эффективным применительно к духам, дорогим автомобилям и т.п. Во флаконе, продаваемом за 100 долл., духов может быть всего на 10 долл., и, тем не менее, люди готовы заплатить 100 долл., поскольку эта цена предполагает нечто особое.

Многие продавцы считают, что цена должна обязательно выражаться нечетным числом. Так, цену на стереоусилитель следует назначить не в

300 долл., а в 299 долл. Тогда для многих потребителей этот усилитель будет товаром в 200 с лишним долларов, а не и 300 и выше. В газетной рекламе в основном указывают цены, выраженные нечетными числами[7].

Политика цен фирмы

Предполагаемую цену следует проверить на соответствие установкам практикуемой политики цен. Многие фирмы выработали установки относительно своего желательного ценового образа, предоставления скидок с цены и принятия соответствующих мер в ответ на ценовую деятельность конкурентов.

Влияние цены на других участников рыночной деятельности

Помимо всего прочего, руководство должно учитывать реакцию на предполагаемую цену со стороны других участников рыночной деятельности. Как отнесутся к этой цене дистрибьюторы и дилеры? Охотно ли будет торговый персонал фирмы продавать товар по данной цене или продавцы будут жаловаться, что она чересчур высока? Как отреагируют на нее конкуренты? Узнав об установленной фирмой цене, не поднимут ли свои цены поставщики? Не вмешаются ли государственные органы, чтобы воспрепятствовать торговле товаром по этой цене? В последнем случае деятелю рынка необходимо знать законы, касающиеся установления цен, и быть убежденным в «обороноспособности» своей политики ценообразования. Краткое изложение основных положений законов, касающихся проблем ценообразования, дано во врезке 26.

Врезка 26. **Решения об установлении цен и общественно-государственная политика**

При назначении цен на свои товары продавец должен соблюдать положения законов. Он должен избегать использования следующих приемов:

Фиксирование цен. Продавцы должны назначать цены без всяких предварительных консультаций с конкурентами. В противном случае возникает подозрение, что они вступили в сговор о ценах. Практика фиксирования цен незаконна, и государство не принимает никаких оправданий в ее защиту. Единственным исключением является ситуация, когда соглашения о ценах осуществляются под наблюдением того или иного государственного органа, как это имеет место в деятельности множества производителей молочных продуктов на местном уровне, регулируемых транспортных компаний и кооперативов по выращиванию овощей и фруктов.

Поддержание розничных цен. Производитель не вправе требовать от дилеров продажи своего товара по какой-то конкретной розничной цене. Однако продавец может предложить дилерам рекомендуемую производителем розничную цену товара. Производитель не вправе отказывать в продаже товара дилеру, проводящему независимую ценовую

политику, не вправе ущемлять такого дилера посредством задержки отгрузки товара против согласованных сроков или отказа в предоставлении ему скидок на рекламу. Однако производитель вправе отказать в продаже своего товара дилеру по причинам, не связанным впрямую с ценовой политикой этого дилера.

Ценовая дискриминация. Закон Робинсона — Патмана имеет целью создание такого положения, когда продавец обязан предлагать свой товар схожим по роду деятельности торговым предприятиям на одних и тех же условиях продажи по ценам. Например, любой розничный торговец, будь то универмаг «Сирс» или местная лавочка по продаже велосипедов, вправе рассчитывать на одни и те же условия продажи по ценам. Однако ценовая дискриминация допустима, если продавец сумеет доказать, что при поставке товара разным розничным торговцам он несет разные издержки. Скажем, ему придется доказывать, что продажа большого количества велосипедов универмагу «Сирс» требует от него меньше издержек, чем продажа всего нескольких штук дилеру местного ранга. Ценовая дискриминация допустима и в тех случаях, когда производитель поставляет разным розничным торговцам один и тот же товар разного качественного уровня. Но ему придется доказывать существование этих качественных различий и пропорциональной разницы в ценах. Различия в ценах могут использоваться и для «отражения конкуренции» «в духе добросовестности» при условии, что фирма борется с конкурентами на своем собственном уровне и ценовая дискриминация носит временный локализованный и скорее защитный, нежели наступательный характер.

Продажи по ценам ниже минимально допустимых. Продавец не вправе предлагать товар по цене ниже себестоимости с целью устранения конкурентов. Оптовые и розничные торговцы в доброй половине штатов в соответствии с местными законами должны произвести определенную минимальную процентную накидку на сумму, в которую им обошлась покупка и транспортировка товара. Эти так называемые законы «О недобросовестной торговой практике» призваны защищать мелких торговцев от их более крупных коллег, которые могут продавать товар ниже себестоимости с целью привлечения покупателей.

Повышение цен. Фирмы имеют право повышать цены до любого уровня, за исключением периодов действия государственного контроля над уровнем цен. Основным исключением из практики свободы ценообразования является деятельность регулируемых отраслей коммунального хозяйства. Поскольку указанные службы имеют характер монополий, расценки на их услуги регулируются в интересах общества. Время от времени государство пользуется своим влиянием для предотвращения скачков цен в основных отраслях промышленной деятельности в периоды недостаточного предложения или инфляции.

Мошенническое завышение цен. Мошенническое завышение цен чаще встречается при сбыте товаров широкого потребления, чем товаров для специалистов, поскольку рядовые потребители обычно располагают и

меньшим объемом информации, и меньшей проницательностью. Принятый в 1958 г. Закон об обнародовании информации об автомобилях потребовал, чтобы автозаводы прикрепляли к ветровому стеклу каждой машины лист с указанием рекомендуемой производителем розничной цены автомобиля, цены оборудования, поставляемого по особому заказу, и расходов дилера по транспортировке автомобиля. В том же году Федеральная торговая комиссия выпустила свои «Руководящие указания по предотвращению мошеннического завышения цен», в которых продавцов предостерегали от рекламы продаж по сниженным ценам, если это снижение не является результатом скидки с обычной розничной цены, от рекламы не соответствующих действительности «отпускных цен с завода» и «оптовых цен», от сопоставления в рекламе цен несовершенных товаров по характеристикам их ценностной значимости и т.п.

Резюме

Несмотря на повышение роли неценовых факторов в процессе современного маркетинга, цена остается важным показателем, особенно на рынках монополистической и олигополистической конкуренции.

Установление цены на товар — это процесс, состоящий из шести этапов. 1. Фирма тщательно определяет цель или цели своего маркетинга, такие, как обеспечение выживаемости, максимизация, текущей прибыли, завоевание лидерства по показателям доли рынка или качества товара. 2. Фирма выводит для себя кривую спроса, которая говорит о вероятных количествах товара, которые удастся продать на рынке в течение конкретного отрезка времени по ценам разного уровня. Чем неэластичнее спрос, тем выше может быть цена, назначаемая фирмой. 3. Фирма рассчитывает, как меняется сумма ее издержек при различных уровнях производства. 4. Фирма изучает цены конкурентов для использования их в качестве основы при ценовом позиционировании собственного товара. 5. Фирма выбирает для себя один из следующих методов ценообразования; «средние издержки плюс прибыль»; анализ безубыточности и обеспечение целевой прибыли; установление цены на основе ощущаемой ценности товара; установление цены на основе уровня текущих цен и установление цены на основе закрытых торгов. 6. Фирма устанавливает окончательную цену на товар с учетом ее наиболее полного психологического восприятия и с обязательной проверкой, что цена эта соответствует установкам практикуемой фирмой политики цен и будет благоприятно воспринята дистрибьюторами и дилерами, собственным торговым персоналом фирмы, конкурентами, поставщиками и государственными органами.

Вопросы для обсуждения

1. Какие факторы оказываются наиболее влиятельными при установлении цены на товар на рынках четырех типов, о которых шла речь в этой главе?

2. Если для товара «А» эластичность спроса по ценам равна 5, а для товара «Б» 2, какой из них меньше пострадает в случае повышения цен?

3. Если бы у вас появилась возможность открыть пункт мойки машин с постоянными годовыми издержками в 100 тыс. долл., переменными издержками в сумме 0,5 долл. на каждый вымытый автомобиль, а конкурентная цена, по вашим подсчетам, должна составлять 1,50 долл. за автомобиль, вложили бы вы свой капитал в это предприятие?

4. При назначении цен важно руководствоваться исключительно задачами, которые фирма решает на целевом рынке. Прокомментируйте это заявление.

5. Соотнесите основные факторы подхода к разработке политики ценообразования с ограничениями, которые придется учитывать фирме «Адидас» при формировании цен на новый ассортимент обуви.

6. Если фирма хочет точно и правильно реагировать на изменение цен, она должна досконально разобраться в действиях своих конкурентов. Прокомментируйте это заявление.

7. Какие основные методы ценообразования подпадают под регулирование со стороны государственной власти?

Основные понятия, встречающиеся в главе 10

Неэластичный спрос — спрос, имеющий тенденцию оставаться неизменным, несмотря на небольшие изменения цены.

Олигополистический рынок — рынок, на котором небольшое количество продавцов, весьма чувствительных к политике ценообразования и маркетинговым стратегиям друг друга, торгуют с большим количеством покупателей.

Расчет цены на основе принципа безубыточности — ценообразование, исходя из издержек по производству, маркетингу и распределению товара и с учетом получения желаемой прибыли.

Расчет цены по методу «прямые издержки плюс прибыль» — начисление стандартной наценки на себестоимость товара.

Рынок монополистической конкуренции — рынок продавцов и покупателей, совершающих сделки не по единой рыночной цене, а в широком диапазоне цен.

Рынок чистой конкуренции — совокупность продавцов и покупателей, совершающих сделки со схожим товарным продуктом в ситуации, когда ни один отдельный покупатель или продавец не оказывает большого влияния на уровень текущих цен.

Установление цены на основе закрытых торгов — расчет цены, исходя из ожидаемых ценовых предложений конкурентов, а не на основе показателей издержек или спроса. Применяется в случаях борьбы за подряд в процессе торгов.

Установление цены на основе ощущаемой ценности товара — ценообразование на основе покупательского восприятия ценностной значимости товара, а не издержек продавца.

Установление цены на основе уровня текущих цен — использование в качестве основы для расчетов в основном цен конкурентов, а не собственных издержек фирмы.

Цена — денежная сумма, взимаемая за конкретный товар.

Чистая монополия — ситуация, когда на конкретном товарном рынке выступает всего один продавец.

Эластичный спрос — спрос, имеющий тенденцию меняться в зависимости от незначительных колебаний цен.

Глава 11. Установление цен на товары: подходы к проблеме ценообразования

Цели

Ознакомившись с данной главой, вы должны быть в *состоянии:*

1. Рассказать о том, как фирма устанавливает цену ни новый товар.

2. Перечислить и охарактеризовать пять основных видов скидок.

3. Рассказать о том, каким образом политика цен связана с остальными элементами комплекса маркетинга — товаром, методами его распространения и стимулирования.

4. Объяснить, почему фирмы решаются на изменение цен.

Успех политики цен фирмы «Хьюблин» на «Смирновскую водку»

Фирма «Хьюблин, инк.» производит самую распространенную в США «Смирновскую водку», на долю которой приходится 23% американского рынка. В 60-х годах конкурент фирма «Вольфшмидт» предприняла атаку на позиции «Смирновской». Бутылки водки «Вольфшмидт» стала стоить на доллар меньше, ничем не отличаясь, как утверждал ее производитель, от «Смирновской» по качеству. Фирма «Хьюблин» почувствовала опасность возможного переключения потребителей на товар фирмы «Вольфшмидт» и продумала несколько вариантов контрмер.

1. Снижение цены «Смирновской» на доллар за бутылку с целью удержания своей доли рынка.

2. Сохранение цены на прежнем уровне, но увеличение расходов на рекламу и стимулирование сбыта.

3. Сохранение цены на прежнем уровне и непротиводействие сокращению доли рында.

Все три стратегических подхода должны были обязательно привести к сокращению прибылей. Казалось, что фирма «Хьюблин» попала в безвыходное положение.

И в этот момент специалисты «Хьюблин» разработали четвертую стратегию, которая оказалась блистательной. Фирма повысила цены на «Смирновскую» на доллар за бутылку! А в качестве конкурента водке «Вольфшмидт» предложила рынку водку новой марки — «Рельска».

Одновременно она выпустила и еще одну марку водки — «Попов» — по цене ниже цены водки «Вольфшмидт». В рамках стратегии товарного ассортимента «Смирновская» оказалась позиционированной как элитарная, а «Вольфшмидт» — как рядовая марка водки. Искусный маневр фирмы «Хьюблин» позволил ей значительно увеличить свои общие прибыли.

Вся ирония заключается в том, что все три марки водки, предлагаемые фирмой «Хьюблин», почти не отличаются друг от друга ни по вкусу, ни по издержкам производства. Фирма «Хьюблин» научилась продавать практически один и тот же товар по разным ценам, обосновав каждую из них соответствующей эффективной концепцией.

В этой главе мы рассмотрим подходы к проблеме ценообразования. Фирма не просто назначает ту или иную цену. Она создает целую систему ценообразования, охватывающую разные товары и изделия в рамках товарного ассортимента и учитывающую различия в издержках по организации сбыта в разных географических регионах, различия в уровнях спроса, распределении покупок по времени и прочие факторы. Кроме того, фирма действует в условиях постоянно меняющегося конкурентного окружения и иногда сама выступает инициатором изменения цен, а иногда отвечает на ценовые инициативы конкурентов. Мы подробно рассмотрим основные стратегические подходы к проблеме ценообразования, которыми может воспользоваться руководство фирмы.

Подходы к проблеме ценообразования

Фирма устанавливает исходную цену, а затем корректирует ее с учетом различных факторов, действующих в окружающей среде. Мы рассмотрим следующие подходы к проблеме ценообразования: установление цен на новый товар, ценообразование в рамках товарной номенклатуры, установление цен по географическому принципу, установление цен со скидками и зачетами, установление цен для стимулирования сбыта и установление дискриминационных цен.

Установление цен на новый товар

Стратегический подход фирмы к проблеме ценообразования частично зависит от этапов жизненного цикла товара. Особенно большие требования предъявляет этап выведения на рынок. Можно провести различие между установлением цены на подлинную новинку, защищенную патентом, и установлением цены на товар, имитирующий уже существующие.

УСТАНОВЛЕНИЕ ЦЕНЫ НА ПОДЛИННУЮ НОВИНКУ.

Фирма, выпускающая на рынок защищенную патентом новинку, при установлении цены на нее может выбрать либо **стратегию «снятия сливок»,** либо **стратегию прочного внедрения на рынок.**

Стратегия «снятия сливок».

Многие фирмы, создавшие защищенные патентом новинки, поначалу устанавливают на них высокие цены, чтобы «снять сливки» с рынка. Практикой «снятия сливок» часто пользуется корпорация «Дюпон». На свои новые изобретения — целлофан, нейлон и др. — она устанавливает самые высокие цены, которые только возможно запросить. «Дюпон» назначаем такую цену, при которой новый материал воспринимают лишь некоторые сегменты рынка. После того как начальная волна сбыт замедляется, корпорация снижает цену, чтобы привлечь следующий эшелон клиентов, которых устраивает новая цена. Действуя подобным образом, «Дюпон» снимает максимально возможные финансовые «сливки» с самых разных сегментов рынка. К подобной практике прибегает и фирма «Полароид». Сначала она выпускает дорогой вариант камеры, а затем начинает постепенно привлекать все новые сегменты рынка, предлагая упрощенные модели по более низким ценам.

Использование метода «снятия сливок» с рынка имеет смысл при следующих условиях: 1) наблюдается высокий уровень текущего спроса со стороны достаточно большого числа покупателей; 2) издержки мелкосерийного производства не настолько высоки, чтобы свести на нет финансовые выгоды компании; 3) высокая начальная цена не будет привлекать новых конкурентов; 4) высокая цена поддерживает образ высокого качества товара.

Стратегия прочного внедрения на рынок. Другие фирмы, наоборот, устанавливают на свою новинку сравнительно низкую цену в надежде на привлечение большого числа покупателей и завоевание большой доли рынка. Стратегией прочного внедрения на рынок часто пользуется корпорация «Тексас инструментс». Она обычно строит большой завод, устанавливает на товар минимально возможную цену, завоевывает большую долю рынка, сокращает издержки производства и по мере их сокращения продолжает постепенно снижать цену.

Установлению низкой цены благоприятствуют следующие условия[1]: 1) рынок очень чувствителен к ценам, и низкая цена способствует его расширению; 2) с ростом объемов производства его издержки, а также издержки по распределению товара сокращаются; 3) низкая цена непривлекательна для существующих и потенциальных, конкурентов.

УСТАНОВЛЕНИЕ ЦЕНЫ НА НОВЫЙ ТОВАР-ИМИТАТОР.

Фирма, планирующая разработать новый товар-имитатор, сталкивается с проблемой его позиционирования. Она должна принять решение о позиционировании новинки по показателям качества и цены. На рис. 65 представлено девять вариантов стратегии возможного качественно-ценового позиционирования. Если существующий лидер рынка занимает положение № 1, т.е. выпускает товар с премиальной наценкой и продает его по максимально возможной высокой цене, фирма-новичок, возможно, предпочтет одну из остальных стратегий. Она может создать высококачественный товар и назначить на него среднюю цену (позиция № 2), может создать товар среднего уровня качества и взимать за него

среднюю цену (позиция № 5) и т.д. Фирма-новичок должна изучить размеры и темпы роста рынка для каждой из девяти позиций диаграммы и конкретных конкурентов в рамках каждой из них.

Качество товара	Цена: Высокая	Средняя	Низкая
Высокая	1. Стратегия премиальных наценок	2. Стратегия глубокого проникновения на рынок	3. Стратегия повышенной ценностной значимости
Средняя	4.Стратегия завышенной цены	5. Стратегия среднего уровня	6. Стратегия доброкачественности
Низкое	7. Стратегия ограбления	8. Стратегия показного блеска	9.Стратегия низкой ценностной значимости

Рис. 65. *Девять вариантов стратегии маркетинга применительно к показателям цены и качества*

Ценообразование в рамках товарной номенклатуры

Подход к ценообразованию меняется, если товар является частью товарной номенклатуры. В этом случае фирма стремиться разработать систему цен, которая обеспечивала бы получение максимальной прибыли по номенклатуре в целом. Расчет цен — занятие непростое, поскольку разные товары взаимосвязаны друг с другом с точки зрения спроса и издержек и сталкиваются с разной степенью конкурентного противодействия. Мы с вами рассмотрим четыре ситуации.

УСТАНОВЛЕНИЕ ЦЕН В РАМКАХ ТОВАРНОГО АССОРТИМЕНТА.

Фирма обычно создает не отдельный товар, а целый товарный ассортимент. Например, «Панасоник» предлагает сразу пять разных цветных синхронных видеокамер — от самой простой весом около 2,1 кг до сложной весом порядка 2,9 кг с автоматической установкой фокуса, системой регулирования наплывов и двумя вариообъективами разной светосилы. Каждая последующая камера ассортимента обладает какими-то дополнительными свойствами. Руководство должно принять решение о ступенчатом дифференцировании цен на разные камеры. При установлении ценовой ступеньки каждого уровня необходимо учитывать различия в себестоимости камер, разницу в оценках их свойств

покупателями, а также цены конкурентов. При незначительном разрыве в ценах между двум соседними камерами ассортимента потребители будут покупать более совершенную, а при значительном — менее совершенную.

Во многих сферах торговли при установлении цен на товары своего ассортимента продавцы пользуются четко установленными ценовыми ориентирами. Так, в магазинах мужской одежды могу продавать костюмы трех уровней цен — 150, 220 и 310 долл. Эти три ценовых ориентира будут ассоциироваться в сознании покупатели с изделиями невысокого, среднего и высокого качества. Даже в случае умеренного повышения всех трех цен люди будут, как правило, продолжать покупать костюмы предпочитаемого ими ценового уровня. Задача продавца — выявить ощущаемые потребителем качественные различия товаров, оправдывающие разницу в ценах.

УСТАНОВЛЕНИЕ ЦЕН НА ДОПОЛНЯЮЩИЕ ТОВАРЫ.

Многие фирмы наряду с основным товаром предлагают и ряд дополняющих или вспомогательных изделий. Покупатель автомобиля может заказать стеклоподъемники с электроприводом, устройства для предотвращения запотевания стекол и регулирования силы света фар. Однако установление цен на эти дополняющие товары — проблема сложная. Автомобильным компаниям предстоит решить, что следует включить в исходную цену автомобиля в качестве стандартного оборудования, а что предложить как дополняющие изделия. Стратегия ценообразования корпорации «Дженерал моторс» обычно заключается в рекламировании «раздетой» модели по цене, скажем, 6 тыс. долл. для завлечения публики в салоны, где показаны в основном укомплектованные дополнительным оборудованием машины по цене 8—9 тыс. долл. Дешевая «раздетая» модель лишена такого множества удобств и преимуществ, что большинство покупателей отвергают ее. При выпуске на рынок весной 1981 г. серии своих новых переднеприводных автомобилей корпорация воспользовалась опытом японских автомобилестроителей, включив в прейскурантную цену стоимость ряда полезных приспособлений, которые до этого продавались только как дополняющие изделия за особую плату. Теперь за рекламируемую цену предлагали хорошо оборудованный автомобиль. Но, к сожалению, цена эта превышала 8 тыс. долл., и многие покупатели отказались приобретать машины.

УСТАНОВЛЕНИЕ ЦЕН НА ОБЯЗАТЕЛЬНЫЕ ПРИНАДЛЕЖНОСТИ.

В ряде отраслей промышленности производят так называемые обязательные принадлежности, которые подлежат использованию вместе с основным товаром. Примерами таких обязательных принадлежностей могут служить бритвенные лезвия и фотопленка. Производители основных товаров (станков для бритья и фотокамер) часто назначают на них низкие цены, а на обязательные принадлежности устанавливают высокие наценки.

Так, фирма «Кодак» предлагает свои фотоаппараты по невысоким ценам, потому что хорошо зарабатывает на продаже пленки. Другим производителям, не предлагающим собственную пленку, приходится для получения такого же валового дохода устанавливать на свои камеры более высокие цены.

УСТАНОВЛЕНИЕ ЦЕН НА ПОБОЧНЫЕ ПРОДУКТЫ ПРОИЗВОДСТВА.

Переработка мяса, производство нефтепродуктов и прочих химикатов часто связаны с появлением разного рода побочных продуктов. Если эти побочные продукты не имеют ценностной значимости, а избавление от них обходится недешево, все это скажется на уровне цены основного товара. Производитель стремится найти рынок для этих побочных продуктов и зачастую готов принять любую цену, если она покрывает издержки по их хранению и доставке. Это позволит ему снизить цену основного товара, сделав его более конкурентоспособным.

Установление цен по географическому принципу

Географический подход к ценообразованию предполагает принятие решения об установлении фирмой разных цен для потребителей и разных частях страны. Доставка товаров далеко находящемуся клиенту обходится фирме дороже, чем клиенту, расположенному поблизости. Целесообразно ли для покрытия более высоких транспортных расходов взимать с отдаленных заказчиков более высокую плату за товар, рискуя тем самым потерять клиентуру? А может быть, лучше взимать одинаковую плату со всех потребителей независимо от их удаленности? Мы с вами рассмотрим пять основных вариантов установления цены по географическому принципу применительно к следующей гипотетической ситуации:

Компания по производству бумаги «Пирлесс», находящаяся в г. Атланта, штат Джорджия, продает бумажные изделия заказчикам из всех уголков Соединенных Штатов. Стоимость доставки высока и влияет на выбор клиентом фирмы-поставщика. Компания «Пирлесс» хочет разработать систему цен по географическому принципу. Руководство пытается определить, какие суммы следует запрашивать на одну и ту же партию товара стоимостью 100 долл. с заказчика «А», находящегося в г. Атланта, заказчика «Б» из г. Блумингтон, штат Индиана, и заказчика «В» из г. Комптон, штат Калифорния.

УСТАНОВЛЕНИЕ ЦЕНЫ ФОБ В МЕСТЕ ПРОИСХОЖДЕНИЯ ТОВАРА.

Фирма «Пирлесс» может потребовать от клиентов оплаты расходов по транспортировке товара с предприятия в Атланте до местонахождения заказчика. За товар каждый из них заплатит отпускную цену с завода в размере 100 долл. Кроме того, им придется заплатить и за транспортировку товара: клиенту А, скажем, 10 долл., клиенту Б — 15 долл. и клиенту В

— 25 долл. Система эта называется **«установление цены ФОБ (free on board) в месте происхождения товара»** и означает, что товар передается перевозчику на условиях франко-вагон, после чего все права на этот товар и ответственность за него переходят к заказчику, который оплачивает все расходы по транспортировке от места нахождения завода к месту назначения.

Сторонники установления цены ФОБ в месте происхождения товара считают этот метод самым справедливым приемом оценки транспортных расходов, поскольку каждый заказчик платит сам за себя. Недостаток его состоит в том, что для удаленных клиенток «Пирлесс» оказывается дорогой фирмой. И если ее основной конкурент располагается в Калифорнии, он обойдет ее на калифорнийском рынке. Кстати, он обойдет ее и в большинстве западных штатов, оставив за «Пирлесс» доминирующее положение в восточных районах страны. На карте можно провести вертикаль, соединяющую города, в которых суммарные издержки в виде цены и транспортных расходов окажутся одинаковыми для обеих фирм, К востоку от этой вертикали ценовое преимущество будет ни стороне фирмы «Пирлесс», к западу — на стороне конкурента.

УСТАНОВЛЕНИЕ ЕДИНОЙ ЦЕНЫ С ВКЛЮЧЕННЫМИ В НЕЕ РАСХОДАМИ ПО ДОСТАВКЕ.

Метод **установления единой цены с включенными в нее расходами по доставке** является полной противоположностью метода установления цены ФОБ в месте происхождения товара. В данном случае фирма взимает единую цену с включением в нее одной и той же суммы транспортных расходов независимо от удаленности клиента. Плата за перевозку равна средней сумме транспортных расходов. Предположим, что она составляет 15 долл. При использовании этого метода клиент в Атланте заплатит больше (15 долл. за транспортировку вместо 10), а клиент в Калифорнии — меньше (15 долл. вместо 25). В этом случае клиент из Атланты скорее всего предпочтет закупить бумагу у другого местного поставщика, который пользуется методом цены ФОБ в месте происхождения товара. С другой стороны, у фирмы «Пирлесс» будет больше шансов привлечь к себе калифорнийского заказчика. Среди прочих выгод этого метода — относительная простота применения и возможность для фирмы рекламировать единую цену в общенациональном масштабе.

УСТАНОВЛЕНИЕ ЗОНАЛЬНЫХ ЦЕН.

Метод **установления зональных цен** представляет собой нечто среднее между методом цены ФОБ в месте происхождения товара и методом единой цены с включенными в нее расходами по доставке. Фирма выделяет две или несколько зон. Все заказчики, находящиеся в границах отдельной зоны, платят одну и ту же суммарную цену, которая становится выше по мере удаленности зоны. Фирма «Пирлесс» может установить восточную зону и начислять всем ее клиентам транспортные расходы в

размере 10 долл., средне-западную зону со ставкой транспортных расходов в 15 долл. и западную зону со ставкой в 25 долл. Благодаря этому покупатели в границах каждой отдельной ценовой зоны не получают никаких ценовых преимуществ друг перед другом. Клиенты в Атланте и Бостоне будут платить фирме «Пирлесс» одну и ту же общую цену. Однако не исключены претензии, что в этом случае заказчик из Атланты принимает на себя часть транспортных расходов клиента из Бостона. Кроме того, заказчик по западную сторону границы между восточной и средне-западной зонами будет платить больше заказчика с восточной стороны раздела, хотя они могут находиться всего в нескольких милях друг от друга.

УСТАНОВЛЕНИЕ ЦЕН ПРИМЕНИТЕЛЬНО К БАЗИСНОМУ ПУНКТУ. Метод **установления цены применительно к базисному пункту** позволяет продавцу выбрать тот или иной город в качестве базисного и взимать со всех заказчиков транспортные расходы в сумме равной стоимости доставки из этого пункта независимо от того, откуда в действительности происходит отгрузка. Например, фирма «Пирлесс» может избрать таким базисным пунктом Чикаго и выставлять всем заказчикам счета в сумме 100 долл. за товар плюс расходы по его доставке от Чикаго до места назначения. Это означает, что клиент из Атланты будет оплачивать транспортные расходы Чикаго — Атланта, хотя товар ему, возможно, отгрузят и самой Атланты. Преимущество использования базисного пункта вне района расположения предприятия состоит в том, что одновременно с повышением размеров суммарной цены для заказчиков, находящихся неподалеку от предприятия, для отдаленных заказчиков эта цена снижается.

Если все продавцы выберут в качестве базисного пункта один и тот же город, цена с включением расходов по доставке окажется одинаковой для всех клиентов и ценовая конкуренция будет устранена. В таких отраслях промышленности, как сахарная, цементная, сталелитейная и автомобильная, методом установления цен применительно к единому базисному пункту пользовались на протяжении многих лет, но сейчас он становится менее популярным. Для достижения большей гибкости ряд фирм выбирают сегодня в качестве базисных несколько городов. В этом случае транспортные расходы исчисляются от ближайшего к заказчику базисного пункта.

УСТАНОВЛЕНИЕ ЦЕН С ПРИНЯТИЕМ НА СЕБЯ РАСХОДОВ ПО ДОСТАВКЕ. Продавец, заинтересованный в поддержании деловых отношений с конкретным покупателем или с определенным географическим районом, может воспользоваться методом **установления цен с принятием на себя расходов по доставке. В** этом случае, чтобы обеспечить поступление заказов, продавец частично или полностью принимает на себя фактические расходы по доставке товара. Возможно, он

считает, что ему удастся расширить объемы деятельности и средние издержки снизятся, с лихвой покрыв дополнительные транспортные расходы. Этим методом установления цен пользуются для проникновения на новые рынки, а также для удержания своего положения на рынках с обостряющейся конкуренцией.

Установление цен со скидками и зачетами

В качестве вознаграждения потребителей за определенные действия, такие, как ранняя оплата счетов, закупки большого объема или внесезонные закупки, многие фирмы готовы изменять свои исходные цены. Ниже дается описание подобных ценовых корректировок — скидок и зачетов.

СКИДКИ ЗА ПЛАТЕЖ НАЛИЧНЫМИ.

Под **скидкой за платеж наличными** понимают уменьшение цены для покупателей, которые оперативно оплачивают счета. Типичным примером является условие «2/10, нетто 30». Это означает, что платеж должен быть произведен в течение 30 дней, но покупатель может вычесть из суммы платежа 2%, если расплатится в течение 10 дней. Скидка должна предоставляться всем покупателям, выполнившим это условие. Подобные скидки типичны для многих отраслей деятельности и помогают улучшить состояние ликвидности продавца и сократить расходы в связи со взысканием кредитов и безнадежных долгов.

СКИДКА ЗА КОЛИЧЕСТВО ЗАКУПАЕМОГО ТОВАРА. Под **скидкой за количество** понимают уменьшение цены для покупателей, приобретающих большие количества товара. Типичным примером является условие «10 долл. за штуку при покупке менее 100 штук; 9 долл. за штуку при покупке 100 штук и более». Скидки за количество должны предлагаться всем заказчикам и не превышать суммы экономии издержек продавца в связи со сбытом больших партий товара. Экономия складывается за счет сокращения издержек по продаже, поддержанию запасов и транспортировке товара. Скидки служат для потребителя стимулом делать закупки у одного продавца, а не у нескольких поставщиков.

ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ СКИДКИ. **Функциональные скидки** (известные также как скидки сфере торговли) производители предлагают службам товародвижения, выполняющим определенные функции по продаже товара, его хранению, ведению учета. Производитель может предлагать разные функциональные скидки разным торговым каналам, поскольку они оказывают ему разные по характеру услуги, но он обязан предлагать единую скидку всем службам, входящим в состав отдельного канала.

СЕЗОННЫЕ СКИДКИ. Под **сезонной скидкой** понимают уменьшение цены для потребителей, совершающих внесезонные покупки товаров или услуг. Сезонные скидки позволяют продавцу поддерживать более стабильный уровень производства в течение всего года. Для поощрения заблаговременных заказов производители лыж предлагают розничным торговцам сезонные скидки весной и летом. Отели, мотели и авиалинии предлагают сезонные скидки в периоды спада деятельности.

ЗАЧЕТЫ. Под **зачетами** понимают другие виды скидок с прейскурантной цены. Например, товарообменный зачет — это уменьшение цены нового товара при условии сдачи старого. Товарообменный зачет наиболее часто применяется при торговле автомобилями и некоторыми другими категориями товаров длительного пользования. Под зачетами на стимулирование сбыта понимают выплаты или скидки с цены для вознаграждения дилеров за участие в программах рекламы и поддержания сбыта.

Установление цен для стимулирования сбыта

При определенных обстоятельствах фирмы временно назначают на свои товары цены ниже прейскурантных, а иногда даже ниже себестоимости. **Установление цен для стимулирования сбыта** происходит в разных формах:

1. Универсамы и универмаги устанавливают на некоторые товары цены как на **«убыточных лидеров»** ради привлечения покупателей в магазин в надежде, что они заодно приобретут и другие товары с обычными наценками.

2. Для привлечения большого числа клиентов в определенные периоды времени продавцы пользуются также **ценами для особых случаев.** Так, для привлечения в магазины утомленных от предновогодних покупок людей каждый год в январе устраиваются зимние распродажи.

3. Иногда производители предлагают потребителям, покупающим товар у дилеров в определенный отрезок времени, **скидку наличными.** Скидка эта передается производителем непосредственно потребителю. Скидка наличными — гибкое орудие сокращения товарных запасов в периоды затруднения сбыта без снижения прейскурантных цен. В последнее время они стали популярными у корпорации «Крайслер» и других автомобилестроителей, и также у таких производителей дорогостоящих товаров, как фирмы «Феддерс», «Полароид» и «Минолта».

4. Продавцы часто предлагают **скидки** с обычных цен. Об одном из примеров скидок для стимулирования сбыта рассказывается во врезке 27.

Врезка 27. **Снижение цен на норковые шубы для стимулирования сбыта**

Ирвин и Кэрол Вэр взяли в долгосрочную аренду салон мехов в помещении фешенебельного универмаге «И. Маньэн» на Норт-Мичиган-

авеню в Чикаго. В целях сокращения запасов залежавшихся шуб они решили устроить однодневную распродажу. Шубы уценили от 50 до 70% и разместили на вешалках, к одной из которых были прикреплена надпись: «На этой вешалке все стоит менее 2000 долл.». О распродаже сообщили с помощью громогласной рекламы по телевидению, а также объявлений в газетах, превозносивших ее как единственных шанс в жизни.

Из рекламы потребители узнали, что они смогут расплачиваться за покупки в течение 24 месяцев.

Сработала ли эта агрессивная реклама, навязывавшая товар по дешевке? Вне всякого сомнения. В день распродажи салон посетили более двухсот покупателей, и каждый второй покинул магазин с новой шубой. А ведь средний оборот салона за обычный день — всего 4500 долл.

Установление дискриминационных цен

С учетом различий в потребителях, товарах, местностях и т.п. фирмы часто вносят коррективы в свои цены. При **установлении дискриминационных цен** фирма продает товар или услугу по двум или более разным ценам без учета различий в издержках. Установление дискриминационных цен происходит в разных формах.

1. С учетом разновидностей покупателей. Разные покупатели платят за один и тот же товар или услугу разные цены. Музеи меньше берут за вход со студентов и престарелых.

2. С учетом вариантов товара. Разные варианты товара продают по разным ценам, но без всякого учета разницы в издержках их производства. Корпорация «СКМ» продает свой самый дорогой утюг марки «Проктер-Сайлекс» за 54,95 долл., что на 5 долл. превышает стоимость следующего из наиболее дорогих ее изделий. Единственное отличие самой дорогой модели — в сигнальной лампочке, которая зажигается, когда утюг готов к работе. А установка этой лампочки обходится фирме менее чем в доллар.

3. С учетом местонахождения. Товар продается по разной цене в разных местах, хотя издержки по предложению его в этих местах одинаковы. Цены билетов в театр варьируются в зависимости от того, какие участки зала предпочитают зрители.

4. С учетом времени. Цены меняются в зависимости от сезона, имя недели и даже часа суток. Коммунальные службы меняют свои расценки для коммерческих потребителей в зависимости от времени суток и в выходные дни по сравнению с буднями.

Для того чтобы ценовая дискриминация сработала, необходимо наличие определенных условий[2]. Во-первых, рынок должен поддаваться сегментированию, а полученные сегменты должны отличаться друг от друга интенсивностью спроса. Во-вторых, члены сегмента, в котором товар продается по низкой цене, не должны иметь возможности перепродать его в сегменте, где фирма предлагает его по высокой цене. В-третьих, конкуренты не должны располагать возможностью продавать товар дешевле в сегменте, где фирма предлагает его по высокой цене. В-

четвертых, издержки в связи с сегментированием рынка и наблюдением за ним не должны превышать суммы дополнительных поступлений, образующихся в результате ценовой дискриминации. В-пятых, установление дискриминационных цен не должно вызывать обиды и неприязни потребителей. В-шестых, применяемая фирмой конкретная форма ценовой дискриминации не должна быть противоправной с точки зрения закона.

В нынешней обстановке ослабления государственного регулирования в ряде отраслей деятельности, таких, как воздушные и автомобильные перевозки, действующие в этих отраслях фирмы стали все чаще прибегать к методам установления дискриминационных цен. Посмотрим, как пользуются ценовой дискриминацией авиакомпании.

Одно время из-за ожесточенной конкуренции между компаниями «Истерн», «Юнайтед» и еще тремя перевозчиками, обслуживавшими линию Кливленд-Майами, за полет по этому маршруту пассажир мог заплатить по 11 разным тарифам. Многие из них были нацелены на определенные сегменты рынка. Вот эти тарифы: 1) первый класс — 218 долл., 2) стандартный экономичный класс — 168, 3) второй класс на ночных рейсах — 136, 4) экскурсии выходного дня — 134, 5) для добровольцев «Рабочего корпуса» — 130, 6) экскурсия среди недели — 128, 7) турне для организованных туристских групп — 118, 8) для военнослужащих — 112, 9) для молодежи — 112, 10) полеты на уик-энд — 103, 11) чартерный тариф — 96 долл.

Инициативное изменение цен

Фирмы, разработавшие собственную систему цен и стратегию ценообразования, время от времени испытывают необходимость в снижении или повышении своих цен.

Инициативное снижение цен

На мысль о снижении цен фирму могут натолкнуть несколько обстоятельств. Одно из таких обстоятельств — недогрузка производственных мощностей. В этом случае фирме нужно увеличить свой оборот, а добиться этого за счет интенсификации торговых усилий, совершенствования товара и прочих мер она не может. В конце 70-х годов самые разные фирмы отказались от политики ценообразования по принципу «следования за лидером» и в попытках добиться резкого роста сбыта обратились к методам «гибкого ценообразования»[3].

Еще одним обстоятельством оказывается сокращение доли рынка под напором яростной ценовой конкуренции. Некоторые отрасли американской промышленности — автомобилестроение, производство бытовой электроники, фотокамер, часов и стали — уступили свою долю рынка японским конкурентам, чьи высококачественные товары стоили дешевле. Корпорации «Зенит», «Дженерал моторс» и другие американские компании прибегли к агрессивным действиям в области ценовой политики.

«Дженерал моторс», к примеру, на 10% снизила цены на свои малогабаритные двухдверные автомобили, продававшиеся на Западном побережье США, где японские конкуренты были особенно сильны.

Фирма выступает инициатором снижения цены и в тех случаях, когда пытается с помощью низких цен добиться доминирующего положения на рынке. Для этого она либо сразу выходит на рынок с ценами ниже, чем у конкурентов, либо первой снижает цены в надежде заполучить себе такую долю рынка, которая обеспечит снижение издержек производства за счет роста его объема.

Инициативное повышение цен

В последние годы многие фирмы вынуждены повышать свои цены. Делают они это, сознавая, что рост цен вызывает недовольство потребителей, дистрибьюторов и собственного торгового персонала. Однако успешно проведенное повышение цен может значительно увеличить объемы прибыли. Например, при норме прибыли в 3% от объема продаж рост цены всего на 1% позволит при неизменном объеме сбыта увеличить размер прибыли на целых 33%.

Одним из главных обстоятельств, вызывающих повышение цен, является устойчивая всемирная инфляция, обусловленная ростом издержек[4]. Рост издержек, не соответствующий росту производительности, ведет к снижению нормы прибыли и вынуждает фирмы регулярно повышать цены. Нередко повышение цен перекрывает рост издержек в предчувствии дальнейшей инфляции или введения государственного контроля над ценами. Фирмы не решаются давать клиентам долговременные обязательства в отношении цен, опасаясь, что инфляция, обусловленная ростом издержек, нанесет ущерб норме прибыли. Борясь с инфляцией, фирмы могут осуществлять повышение цен несколькими способами[5].

Еще одним обстоятельством, ведущим к повышению цен, является наличие чрезмерного спроса. Когда фирма не в состоянии полностью удовлетворить нужды своих заказчиков, она может поднять цены, ввести нормированное распределение товара или прибегнуть к тому и другому одновременно. Цены можно поднять практически незаметно, отменив скидки и пополнив ассортимент более дорогими вариантами товара, а можно сделать это и в открытую.

Реакции потребителей на изменение цен

Повышение цены или ее снижение наверняка затронет клиентов, конкурентов, дистрибьюторов и поставщиков, а также может вызвать интерес со стороны государственных учреждений. В данном случае мы с вами остановимся на реакциях покупателей.

Потребители не всегда правильно истолковывают изменение цен[6]. Снижение цен они могут рассматривать как[7]: 1) предстоящую замену товара более поздней моделью, 2) наличие в товаре изъянов, отчего он

плохо идет на рынке, 3) свидетельство финансового неблагополучия фирмы, которая может уйти с рынка, не обеспечив в будущем поставок запчастей, 4) знак того, что скоро цена снова понизится и стоит повременить с покупкой, 5) свидетельство снижения качества товара.

Повышение цены, обычно сдерживающее сбыт, может быть истолковано покупателями и в определенном положительном смысле: 1) товар стал особенно ходовым и стоит побыстрее приобрести его, пока он не стал недоступным; 2) товар обладает особой ценностной значимостью, но 3) продавец алчен и стремится заломить цену, которую только выдержит рынок.

Реакции конкурентов на изменение цен

Фирма, планирующая изменить цену, должна думать о реакции не только покупателей, но и конкурентов. Скорее всего, конкуренты будут реагировать в тех случаях, когда число продавцов невелико их товары схожи между собой, а покупатели хорошо информированы.

Как может фирма предугадать наиболее вероятные реакции конкурентов? Предположим, у нее есть один крупный конкурент, который отвечает на изменение цен всегда одним и тем же образом. В этом случае ответный ход конкурента можно предугадать. А может статься, что конкурент воспринимает любое изменение цен как новый вызов себе и реагирует в зависимости от своих сиюминутных интересов. В этом случае фирме необходимо будет выяснить его сиюминутные интересы, такие, как увеличение объема продаж или стимулирование спроса. При наличии нескольких конкурентов фирме нужно предугадать наиболее вероятную реакцию каждого из них. Все конкуренты могут вести себя либо одинаково, либо по-разному, так как резко отличаются друг от друга своей величиной, показателями занимаемой доли рынка или политическими установками. Если некоторые из них откликнутся на изменение цены аналогичным образом, есть все основания ожидать, что так поступят и остальные.

Реакция фирмы на изменение цен конкурентами

Подойдем к проблеме с другой стороны и зададимся вопросом: как следует реагировать фирме на изменение цен, предпринятое кем-то из конкурентов? Для этого следует задуматься. 1) Почему конкурент изменил цену — для завоевания рынка, использования недогруженных производственных мощностей, компенсирования изменившихся издержек или чтобы положить начало изменению цен в отрасли в целом? 2) Планирует ли конкурент изменение цен на время или навсегда? 3) Что произойдет с долей рынка фирмы и ее доходами, если она не примет ответных мер? Собираются ли принимать ответные меры другие фирмы? 4) Какими могут быть ответы конкурента и других фирм на каждую из возможных ответных реакций?

Помимо решения этих вопросов, фирма должна провести и более широкий анализ. Ей следует изучить проблемы, связанные с этапом жизненного цикла своего товара, значение этого товара в рамках своей товарной номенклатуры, изучить намерения и ресурсы конкурента, предложенную цену и чувствительность рынка с точки зрения ценностной значимости товара, динамику издержек в зависимости от объема производства и прочие возможности, открывающиеся перед фирмой.

Фирма не всегда в состоянии провести анализ вариантов своих действий непосредственно в момент изменения цен. Ведь конкурент, возможно, готовился к своему шагу довольно долго, а четко отреагировать на этот шаг надо через несколько часов или дней. Практически единственный способ сократить срок принятия решения об ответной реакции — предвидеть возможные ценовые маневры конкурента и заблаговременно подготовить ответные меры.

Врезка 28. **Война цен на рынке бытовых компьютеров**

Идет война — война цен. А полем боя в этой войне является рынок бытовых компьютеров. Еще осенью 1982 г. самые дешевые бытовые компьютеры стоили 200—300 долл. Полгода спустя ожесточенно конкурирующие друг с другом производители этих компьютеров, такие фирмы, как «Тексас инструментс», «Коммодор интернэшнл лтд.» и «Атари», вынуждены были снизить цены до уровня порядка 99 долл. Сегодня фирма «Таймекс» продает свой самый дешевый бытовой компьютер за 45 долл.

Нет ничего удивительного в том, что в результате снижения цен объем продаж бытовых компьютеров резко возрос. По сравнению с 1982 г. число бытовых компьютеров, отгруженных с заводов, в 1983 г. удвоилось. Война цен выявила двух лидеров — фирму «Коммодор», на долю которой приходится 33% общего объема продаж, и фирму «Тексас инструментс» с 22% продаж.

Несмотря на рост сбыта, недавние снижения цен связаны для производителей с рядом серьезных отрицательных моментов. Один из таких неблагоприятных факторов заключается в том, что снижение цены означает снижение нормы прибыли. Другой — в том, что стремительные изменения цен могут превратить некоторые модели в устаревшие еще до того, как они станут доступными потребителям. Например, фирма может спроектировать дешевую модель в качестве альтернативы одному из своих более совершенных компьютеров. Но если производителю придется неожиданно снижать цену на дорогую модель, производство дешевой новинки потеряет смысл. Нечто подобное случилось с фирмой «Тексас инструментс». Она полным ходом разрабатывали модель 99/2, которая должна была продаваться по цене 99,95 долл., когда снижение цен другими компаниями вынудило фирму снизить до 99 долл. цену своей более совершенной модели 99/4A. В этих условиях от модели 99/2, вероятно, придется отказаться вообще.

До недавнего времени считали, что другое бытовое электронное устройство-приставка для видеоигр — предназначено совсем для другого рынка. Однако сегодня падение цен на бытовые компьютеры ведет к слиянию этих двух рынков. Поскольку бытовой компьютер можно использовать и в качестве приставки для видеоигр, и для выполнения множества других задач, потребители считают его более экономичным в сравнении с видео-приставкой. Сегодня изготовители приставок для видеоигр, в том числе фирмы «Маттель» и «Колеко», снимают их с производства и начинают предлагать и без того переполненному рынку свои модели бытовых компьютеров.

Однако на рынок бытовых компьютеров еще не вышли самые влиятельные компании, такие, как «ИБМ», «Аппл» и ряд японских фирм. Выпускаемые ими персональные компьютеры пока что стоят более 1500 долл. за штуку. А ведь и «ИБМ» и «Аппл» уже планируют выпустить компьютеры по цене менее 1000 долл. Специалисты-аналитики предсказывают, что с включением в конкурентную борьбу этих гигантов мелкие фирмы окажутся вытесненными с рынка.

Резюме

При расчете исходной цены фирмы пользуются различными подходами к проблеме ценообразования. Один из таких подходов — установление цены по географическому принципу, когда фирма решает, как именно рассчитывать цену для удаленных потребителей, и выбирает либо метод установления цены ФОБ в месте происхождения товара, либо метод установления единой цены с включенными в нее расходами по доставке, либо метод установления зональных цен, либо метод установления цен применительно к базисному пункту, либо метод установления цен с принятием на себя расходов по доставке. Второй подход — установление цен со скидками и зачетами, когда фирма предоставляет скидки за платеж наличными, скидки за количество закупаемого товара, функциональные и сезонные скидки и производит зачеты. Третий подход — установление цен для стимулирования сбыта, когда фирма решает прибегнуть или к использованию «убыточных лидеров», или к ценам для особых случаев или предлагает скидки наличными. Четвертый подход — установление дискриминационных цен, когда фирма назначает разные цены для разных клиентов, на разные варианты товара, для разных мест и разного времени. Пятый подход — установление цен на новый товар, когда фирма предлагает защищенную патентом новинку либо в рамках стратегии «снятия сливок», либо в рамках стратегии прочного внедрения на рынок. При выходе на рынок с товаром-имитатором она выбирает один из девяти вариантов стратегии его качественно-ценового позиционирования. Шестой подход — ценообразование в рамках товарной номенклатуры, когда фирма устанавливает ценовые ориентиры для ряда изделий в рамках товарного

ассортимента, устанавливает цены на пополняющие товары, обязательные принадлежности и побочные продукты производства.

Решая вопрос об инициативном изменении цен, фирма должна обязательно изучить вероятные реакции потребителей и конкурентов. Реакция потребителей зависит от того, какой смысл усматривают они в изменении цены. Реакции конкурентов являются либо следствием четких установок политики реагирования, либо результатом конкретной оценки каждой вновь возникающей ситуации. Фирма, планирующая инициативное изменение цен, должна также предвидеть наиболее вероятные реакции поставщиков, дистрибьюторов и государственных учреждений. В случае изменения цен, предпринятого кем-то из конкурентов, фирма должна попытаться понять его намерения и вероятную длительность действия нововведения. Если фирма желает быстро реагировать на происходящие изменения, ей следует заранее планировать свои ответные меры на возможные ценовые маневры конкурентов.

Вопросы для обсуждения

1. «Армко», одна из ведущих сталелитейных компаний, разработала новую технологию оцинкования и (что раньше было невозможно) антикоррозийной окраски стального диска для изготовления деталей автомобильных кузовов. Какие факторы необходимо учесть фирме при назначении цены на этот товар?

2. Корпорация «Дженерал электрик» изобрела невиданную ранее бытовую электролампочку, которая служит в 5 раз дольше обычной, выдерживающей 1000 часов эксплуатации, и расходует в три раза меньше энергии. Фирма хочет установить на нее цену 10 долл. (что в пересчете на срок службы обычных лампочек обеспечит итоговую экономию в сумме 20 долл.). С какими проблемами может столкнуться «Дженерал электрик» при претворении в жизнь такой политики цен? Какие предложения вы могли бы внести со своей стороны?

3. В 1981—1982 гг. автомобилестроители прибегли к агрессивным программам скидок наличными для потребителей в попытках продать больше автомобилей. Какие опасности таятся в этой стратегии ценообразования?

4. В последние годы большинство изменений цен по инициативе деятелей рынка заключалось в их повышении. Почему?

Основные понятия, встречающиеся в главе 11

Зачет — плата или уменьшение цены за участие в осуществлении какой-либо — программы, такой, как товарообменный план торговли товарами длительного пользования.

Сезонная скидка — уменьшение цены для потребителей, совершающих внесезонные покупки товаров или услуг.

Скидка за количество закупаемого товара — уменьшение цены дли покупателей, приобретающих большие количества товара.

Скидка за платеж наличными — уменьшение цены для покупателей, которые оперативно оплачивают счета.

Стратегия прочного внедрения на рынок — практика установления на новый товар относительно низкой цены с целью привлечения большого числа покупателей и завоевания большой доли рынка.

Стратегия «снятия сливок» с рынка — практика установления на вновь изобретенный товар максимально высокой цены, которая делает выгодным восприятие новинки лишь некоторыми сегментами рынка, а фирме позволяет получать максимально возможный доход.

Установление дискриминационных цен — продажа товара по двум или более ценам, устанавливаемым безотносительно к разнице в уровнях издержек.

Установление единой цены с включенными в нее расходами по доставке — установление цены по географическому принципу, когда фирма взимает со всех заказчиков независимо от их местонахождения одну и ту же цену, приплюсовывая к ней расходы по доставке товара.

Установление зональных цен — установление цен по географическому принципу, когда все заказчики в границах зоны платят одну и ту же суммарную цену, а сами цены повышаются по мере удаленности зоны.

Установление цен для стимулирования сбыта — временное установление на товар цены ниже прейскурантной, а иногда и ниже себестоимости.

Установление цен применительно к базисному пункту — установление цен по географическому принципу, когда продавец выбирает тот или иной город в качестве базисного пункта и взимает со всех заказчиков транспортные расходы в суммах, равных стоимости доставки из этого города независимо от места фактической отгрузки товара.

Установление цен с принятием на себя расходов по доставке — практика принятия продавцом на себя частично или полностью расходов по доставке товара с целью обеспечения получения заказов.

Установление цены ФОБ в месте происхождения товара — установление цены по географическому принципу, когда товар передается перевозчику на условиях франко-вагон, а заказчик оплачивает все расходы по транспортировке от места нахождения предприятия до места назначения.

Функциональная скидка — скидка, предлагаемая производителем службам товародвижения, выполняющим определенные функции, такие, как продажа товара, его хранение и ведение учета.

Глава 12. Методы распространения товаров: каналы распределения и товародвижение

Цели

Ознакомившись с данной главой, вы должны быть в состоянии:

1. Перечислить уровни и функции канала распределения.

2. Назвать основные варианты каналов, которыми может воспользоваться фирма.

3. Рассказать о том, как фирма разрабатывает цели товародвижения.

4. Сравнить между собой пять основных видов транспортировки грузов.

Цветочная промышленность в поисках «розовых» прибылей

В конце прошлого века многие богатые семьи строили на своих участках теплицы, чтобы наслаждаться дома видом и ароматом свежесрезанных цветов. Букеты цветов украшали и официальный прием в огромном зале, и послеполуденный чай в гостиной.

Крупномасштабное коммерческое цветоводство началось в первые годы нашего века, когда публика завела привычку покупать свежие цветы по разного рода случаям. Для обслуживания этого постоянно расширявшегося рынка коммерческие цветоводы стали выращивать цветы в теплицах, построенных прямо на окраинах больших городов. Вскоре на сцене появились оптовые торговцы, которые взялись за доставку выращенных цветов из теплиц в цветочные магазины городов. Скоропортящийся товар позволял вести дело только в местном масштабе и без большого размаха, Цветы нужно было срезать, доставить в город и продать розничным торговцам очень быстро, чтобы к потребителю они попали еще свежими.

Однако появление воздушного транспорта вызвало в цветочной промышленности крупные перемены. Возможность быстро перевозить цветы на большие расстояния позволила предпринимателям выращивать их в больших количествах в районах с теплым климатом, таких, как Калифорния и Флорида, и продавать их оптовым торговцам для распределения в любой части страны.

Еще большее значение имело для цветочной промышленности появление реактивной авиации. Благодаря ей в конкурентной борьбе на американском рынке получили возможность участвовать и зарубежные цветоводы. К примеру, большую часть продаваемых в цветочных магазинах США гвоздик и еще не распустившихся цветов в бутонах выращивают в Колумбии. Доставка партии цветов самолетом из Колумбии на Восточное побережье стоит почти сколько же, сколько будет стоить доставка такой же партии из Калифорнии. За право продажи своих цветов на территории США колумбийским цветоводам приходится платить пошлину, зато рабочая сила обходится им гораздо дешевле, чем их

американским коллегам. Еще одним преимуществом колумбийских предпринимателей является климат их страны, который теплее климата Калифорнии или Флориды, где цветоводы нередко тратят огромные деньги на отопление теплиц. Среди других стран, ведущих конкурентную борьбу на американском рынке цветов, Голландия и Израиль. В результате иностранной конкуренции часть американских цветоводов вытеснена с рынка, а другим пришлось переключаться на выращивание таких видов цветов, которые, по их сведениям, не ввозят из-за границы.

Цветоводы не единственные представители цветочной промышленности, кто сталкивается в своей деятельности с серьезными проблемами. Розничные торговцы и оптовики обеспокоены тем, что американцы покупают недостаточно много цветов. В 1982 г. средний американский потребитель истратил на цветы около 20 долл. Оптовики возлагают вину за плохой сбыт на розничных торговцев. Но многих магазинах цветы хранят в холодильниках за прилавком, что, по мнению оптовиков, не позволяет рассматривать товар. Уличные торговцы, наоборот, предлагают товар лицом. Цветы находятся прямо перед глазами прохожих, и оптовикам хотелось бы, чтобы такую же форму продажи ввели у себя и розничные магазины.

Оптовики утверждают, что рост цветочной промышленности маловероятен до тех пор, пока розничные торговцы не начнут пропагандировать цветы как товар повседневного пользования. Сегодня американцы обычно покупают цветы только для официальных событий типа свадьбы и похорон. Один из розничных торговцев — Аль Фелли из г. Медисон, штат Висконсин, — согласен с оптовиками. Он подсчитал, что, если каждое из 80 тыс. домохозяйств города будет раз в неделю покупать по одному букету цветов стоимостью 3 долл., общий годовой оборот местных цветочных магазинов составит около 12 млн. долл. Фактически же поступления за 1980 г. выразились всего лишь в сумме порядка 200 тыс. долл. Для увеличения продаж американская цветочная промышленность могла бы воспользоваться примером Европы. Несколько лет назад у европейских потребителей была сформирована привычка к повседневным покупкам цветов. «Воспитательный» процесс состоял из трех этапов. Во-первых, нужно было так отладить систему распределения, чтобы цветы попадали в магазины быстрее, чем раньше. Во-вторых, розничные торговцы сократили наценки, что привлекло больше потребителей и позволило им покупать больше цветов. И наконец, европейская розница стала предлагать более широкое, чем в США, разнообразие цветов. Цветочная промышленность США могла бы извлечь выгоду из совершенствования своей маркетинговой практики и системы распределения на европейский манер, потому что, как грустно заметил один из оптовиков: «Знаете ли вы еще какую-нибудь отрасль, чей товар все любят, но никто не покупает?»[1].

Решение о выборе канала распределения — одно из самых сложных решений, которые необходимо принять руководству. Выбранные фирмой

каналы самым непосредственным образом влияют на все остальные решения в сфере маркетинга. Политика цен зависит от того, каких дилеров выбрала фирма — крупных и первоклассных или средних и рядовых. Решения о собственном торговом персонале зависят от масштабов коммерческой и учебной работы, которую необходимо будет проводить с дилерами. Кроме того, решения фирмы относительно каналов распределения предполагают выдачу долговременных обязательств другим фирмам. Когда производитель грузовиков подписывает соглашения с независимыми дилерами, он не сможет сразу заменить их собственными продавцами в случае изменения обстановки. Так что руководство должно выбирать каналы распределения с прицелом не только на сегодняшний день, но и на предполагаемую коммерческую среду дня завтрашнего.

В этой главе мы рассмотрим три основных вопроса. 1) Какова природа каналов распределения? 2) С какими проблемами сталкиваются фирмы при формировании и организации работы своих каналов распределения? 3) Какую роль играют решения об организации товародвижения для привлечения клиентов и обеспечения их удовлетворенности? В гл. 13 мы рассмотрим проблемы каналов распределения со стороны розничных и оптовых торговцев.

Природа каналов распределения

Большинство производителей предлагают свои товары рынку через посредников. Каждый из них стремится сформировать собственный канал распределения.

> **Канал распределения** — совокупность фирм или отдельных лиц, которые принимают на себя или помогают передать кому-то другому право собственности на конкретный товар или услугу на их пути от производителя к потребителю.

Зачем нужны посредники?

Почему производитель готов переложить часть работы по сбыту на посредников? Ведь это означает, что он в какой-то мере теряет контроль над тем, как и кому продают товар. И, тем не менее, производители считают, что использование посредников приносит им определенные выгоды. Об этих выгодах и пойдет речь.

У многих производителей не хватает финансовых ресурсов для осуществления прямого маркетинга. «Дженерал моторс», к примеру, продает свои автомобили с помощью 18 тыс. независимых дилеров. Даже такой корпорации было бы очень трудно изыскать деньги, чтобы выкупить все эти дилерские предприятия.

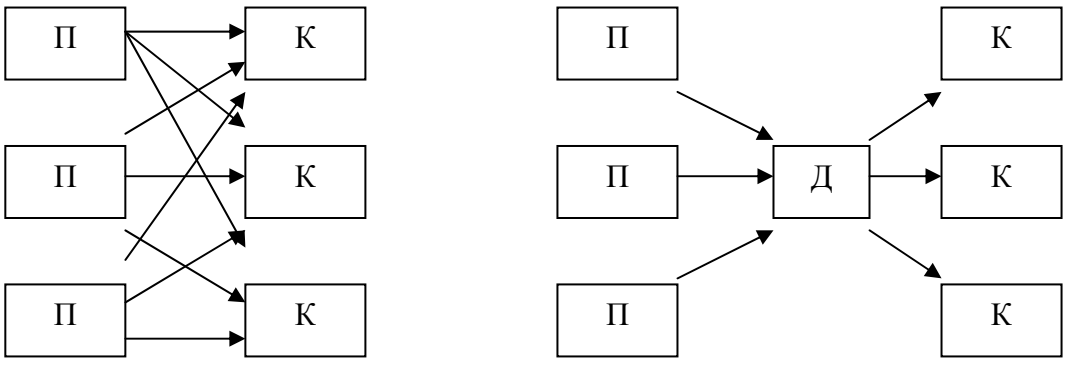
Для того чтобы добиться с помощью прямого маркетинга экономичности системы массового распределения, многим производителям нужно было бы стать посредниками в продаже товаров других производителей. Например, фирма «У. Ригли» сочла бы непрактичным открытие по всей стране небольших магазинчиков по

продаже жевательной резинки, или продажу своей резинки коммивояжерами вразнос, или продажу ее по почтовым заказам. Ей пришлось бы продавать жевательную резинку вместе с множеством других мелочей, что в конце концов превратило бы ее во владельца либо сети аптек-закусочных, либо сети продовольственных магазинов. Так что, по мнению фирмы, ей гораздо легче работать через обширную сеть частных дистрибьюторов.

Но даже если производитель и может позволить себе создать собственные каналы распределения, во многих случаях он заработает больше, если увеличит капиталовложения в свой основной бизнес. Если производство обеспечивает норму прибыли в 20%, а занятие розничной торговлей дает, по прикидкам, только 10%, фирма не захочет самостоятельно заниматься розницей.

Использование посредников объясняется в основном их непревзойденной эффективностью в обеспечении широкой доступности товара и доведения его до целевых рынков. Благодаря своим контактам, опыту, специализации и размаху деятельности посредники предлагают фирме больше того, что она обычно может сделать в одиночку.

На рис. 66 представлен один из основных источников экономии, обеспечиваемой благодаря использованию посредников. В части «А» показано, как три производителя пытаются достичь трех клиентов методами прямого маркетинга. Этот вариант требует установления девяти отдельных контактов. В части «Б» показами работа также трех производителей через одного дистрибьютора, который устанавливает контакты со всеми тремя клиентами. При такой системе требуется установить только шесть контактов. Вот так посредники помогают сократить объем работы, которую не обходимо выполнить.



П — производитель К — клиент Д — дистрибьютор

А. Число контактов (П х К = 3 х 3 = 9)

Б. Число контактов (П + К = 3 + 3 = 6)

Рис. 66. *Каким образом дистрибьютор сокращает число необходимых прямых контактов*

Функции канала распределения

Канал распределения — это путь, по которому товары движутся от производителей к потребителям. Благодаря ему устраняются длительные разрывы во времени, месте и праве собственности, отделяющие товары и услуги от тех, кто хотел бы ими воспользоваться. Члены канала распределения выполняют ряд очень важных функций[2].

1. Исследовательская работа — сбор информации, необходимой для планирования и облегчения обмена.

2. Стимулирование сбыта — создание и распространение увещевательных коммуникаций о товаре.

3. Установление контактов — налаживание и поддержание связи с потенциальными покупателями.

4. Приспособление товара — подгонка товара под требования покупателей. Это касается таких видов деятельности, как производство, сортировка, монтаж и упаковка.

5. Проведение переговоров — попытки согласования цен и прочих условий для последующего осуществления акта передачи собственности или владения.

6. Организация товародвижения — транспортировка и складирование товара.

7. Финансирование — изыскание и использование средств для покрытия издержек по функционированию канала.

8. Принятие риска — принятие на себя ответственности за функционирование канала.

Выполнение первых пяти функций способствует заключению сделок, а оставшихся трех — завершению уже заключенных сделок.

Вопрос не в том, нужно ли эти функции выполнять — нужно, и обязательно, — а скорее в том, кто должен их выполнять. Всем этим функциям присущи три общих свойства: они поглощают дефицитные ресурсы, нередко могут быть выполнены лучше благодаря специализации, могут выполняться разными членами канала. Если часть их выполняет производитель, его издержки соответственно растут, а, значит, цены должны быть выше. При передаче части функций посредникам издержки, а следовательно, и цены производителя ниже. Посредники в этом случае должны взимать дополнительную плату, чтобы покрыть свои издержки по организации работ. Вопрос о том, кому следует выполнять различные функции, присущие каналу, — это, по сути дела, вопрос об относительной результативности и эффективности. Если появится возможность более результативно выполнять функции, канал соответственно перестроится.

Число уровней канала

Каналы распределения можно охарактеризовать по числу составляющих их уровней. **Уровень канала распределения** — это любой

посредник, который выполняет ту или иную работу по приближению товара и права собственности на него к конечному покупателю. Поскольку определенную работу выполняют и сам производитель, и конечный потребитель, они тоже входят в состав любого канала. Протяженность канала мы с вами будем обозначать по числу имеющихся в нем промежуточных уровней. Несколько маркетинговых каналов разной протяженности представлено на рис. 67.

Канал нулевого уровня (называемый также **каналом прямого маркетинга)** состоит из производителя, продающего товар непосредственно потребителям. Три основных способа прямой продажи— торговля вразнос, посылочная торговля и торговля через принадлежащие производителю магазины. Коммивояжеры фирмы «Эйвон» продают домохозяйкам косметику методом торговли вразнос. Фирма «Франклин минт» продает предметы коллекционирования методом посылочной торговли, а фирма «Зингер» продает свои швейные машины через собственные магазины.

Одноуровневый канал включает в себя одного посредника. На потребительских рынках этим посредником обычно бывает розничный торговец, а на рынках товаров промышленного назначения им нередко оказывается агент по сбыту или брокер.

Двухуровневый канал включает в себя двух посредников. На потребительских рынках такими посредниками обычно становится оптовый и розничный торговцы, на рынках товаров промышленного назначения это могут быть промышленный дистрибьютор и дилеры.

Трехуровневый канал включает в себя трех посредников. Например, в мясоперерабатывающей промышленности между оптовым и розничным торговцами обычно стоит мелкий оптовик. Мелкие оптовики покупают товары у крупных оптовых торговцев и перепродают их небольшим предприятиям розничной торговли, которые крупные оптовики, как правило, не обслуживают.

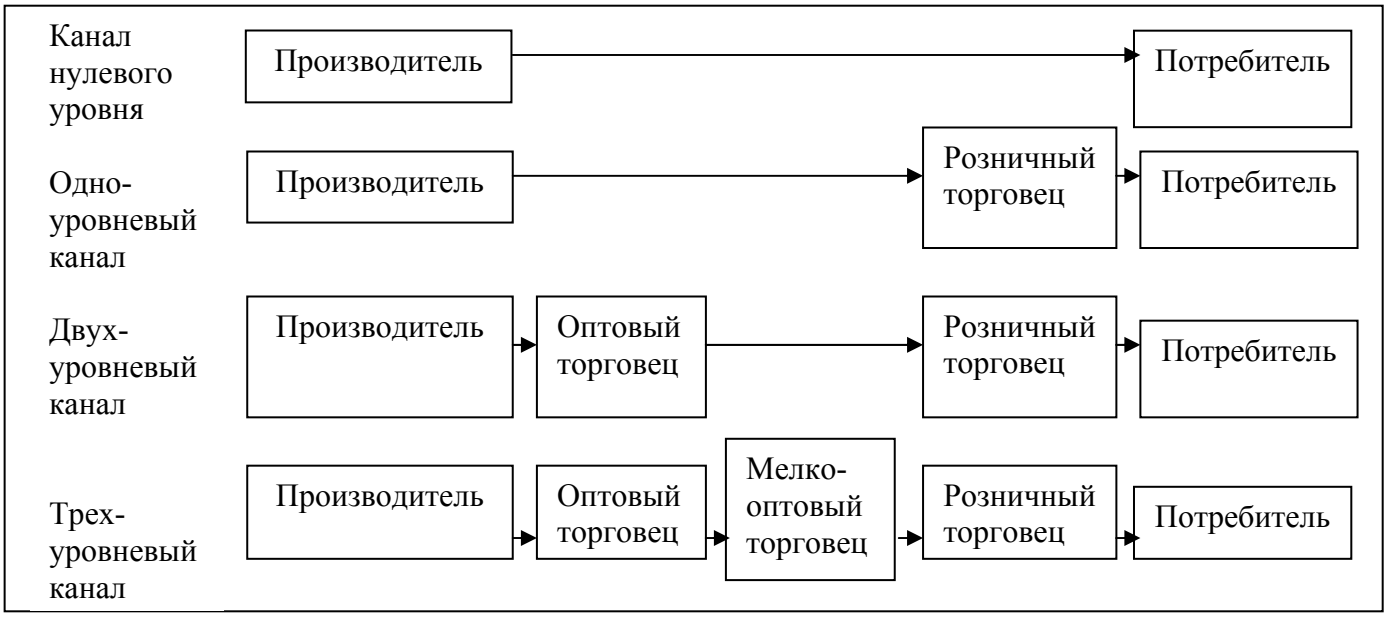


Рис. 67. *Примеры каналов распределения разных уровней*

Существуют каналы и с большим количеством уровней, но они встречаются реже. С точки зрения производителей, чем больше уровней имеет канал распределения, тем меньше возможностей контролировать его.

Каналы в сфере услуг

Концепция каналов распределения подразумевает распределение не только физических товаров. Производители услуг и идей также сталкиваются с проблемой обеспечения доступности своих предложений для целевых аудиторий. Для этого они создают «системы распространения знаний», «системы обеспечения здоровья» и т.п. Чтобы охватить широко разбросанную аудиторию, им необходимо продумать как характер, так и размещение своих представительств.

Больницы должны быть расположены географически таким образом, чтобы все жители региона имели возможность получить полное медицинское обслуживание. Школы необходимо строить рядом с местами проживания детей, которым надо учиться. Пожарные команды должны быть рассредоточены таким образом, чтобы пожарники могли быстро добраться до очагов возможных пожаров. Избирательные участки должны находиться в таких местах, чтобы до них можно было добраться и проголосовать без лишней траты времени, сил и средств. Во многих штатах существует проблема выбора места для размещения филиалов студенческих городков для проживания подрастающего поколения высокообразованных людей. В городах нужно строить детские игровые площадки и должным образом размещать их. Многим перенаселенным странам нужно строить центры по планированию семьи, которые распространяли бы среди населения информацию о способах ограничения рождаемости[3].

Предприятия услуг должны создавать собственные системы распределения, соответствующие особенностям их товаров. Примером такого предприятия может служить авиакомпания «Дельта эйрлайнс», о которой рассказывается во врезке 29. Каналами распределения пользуются и в процессе маркетинга «личностей». До 1940 г. профессиональные комики могли вступить в контакт с аудиторией с помощью семи каналов: варьете, устройство специальных представлений, ночные клубы, радио, кино, карнавалы, театры. В 50-х годах варьете исчезло, зато появился новый мощный канал — телевидение. Политические деятели также должны изыскивать рентабельные с финансовой точки зрения каналы распространения своих обращений среди избирателей — средства массовой информации, митинги, беседы за чашкой кофе в обеденный перерыв.

Для каналов обычно характерно продвижение товара вперед. Но можно говорить и о каналах обратного хода. Зикмунд и Стэнтоп пишут:

Большой проблемой экологии стала рециркуляция твердых отходов. И хотя их повторное использование с технической точки зрения — дело

вполне осуществимое, проблема возникает при организации движения материалов по каналу распределения в обратную сторону, при организации маркетинга мусора по каналу «обратного хода». Существующие ныне каналы «обратного хода» примитивны, и связанные с этим занятием финансовые стимулы недостаточны. Потребителя нужно замотивировать на перемену роли, на превращение в производителя, в инициатора, дающего толчок процессу распределения в обратном направлении[4].

Авторы называют ряд посредников, которые могут сыграть определенную роль в каналах «обратного хода». Это: 1) приемные пункты производителя, 2) общественные группы по проведению «Дней чистоты», 3) традиционные посредники, такие, как посредники по торговле безалкогольными напитками, 4) специалисты по сбору мусора, 5) центры по вторичной переработке отходов, 6) современные «старьевщики», 7) брокеры по торговле мусором дли переработки, 8) централизованные склады — предприятия по переработке отходов.

Врезка 29. **Авиакомпания «Дельта» строит график полетов по принципу «ступицы и спицы»**

Многие годы «Дельта» является самой преуспевающей в финансовом отношении авиакомпанией мира. Постоянно лидерству фирмы способствуют несколько факторов, в том числе ее умение разрабатывать перспективные планы деятельности и неукоснительно следовать им, а также прекрасные отношения с собственными служащими. Однако основным залогом преуспевания компании служит, вероятно, новаторская система распределения ее товара — маршрутных полетов.

Система, положенная в основу составления графика полетов «Дельты», известна как принцип «ступицы и спицы». «Ступица» — это центр системы, в г. Атланта в штате Джорджия, где находится штаб-квартира компании, а «спицы» — авиамаршруты из Атланты в ряд городов страны. График полетов составлен таким образом, что все рейсы малой дальности из этих городов сходятся в Атланте примерно в одно и то же время. Рейсовые самолеты прибывают в центральный пункт и отправляются из него группами. Десять раз в сутки в аэропорту Атланты совершают посадку с разрывом в несколько минут по тридцать и более самолетов «Дельты». А через некоторое время происходит то, что служащие «Дельты» называют «большим разгоном», когда из Атланты почти одновременно отправляется по всем маршрутам другая группа в тридцать или более самолетов.

Работа системы скоординирована таким образом, что пассажиры, которым необходимо совершить пересадку в Атланте, прибывают туда, когда интересующие их рейсы как раз готовятся к вылету. Для пассажиров система «ступицы и спицы» означает удобную стыковку рейсов и затрату минимального времени на пересадку. Для авиакомпании система означает, что для полетов с пересадками пассажиры, скорее всего, воспользуются

самолетами «Дельты», а не рейсами других фирм. Анализ продаж за шесть месяцев показал, что почти 90% транзитных пассажиров, прибывших в Атланту самолетами «Дельты», продолжают полет, пересев на другие рейсы «Дельты».

И тем не менее использование такой системы сопряжено с рядом потенциальных проблем. Поскольку рейсы скоординированы между собой, плохая погода в Атланте может вызвать массовые задержки полетов во всей системе. Еще одним неприятным моментом является задержка с прибытием рейсов в Атланту. Задержка вылетов в ожидании опаздывающих рейсов также вызывает волну задержек во всей системе.

Однако в целом применяемая фирмой «Дельта» система срабатывает. Централизация системы обслуживания помогает сохранять высокий уровень продаж. Большинство других авиакомпаний также с успехом применяют сегодня принцип «ступицы и спицы». Но подлинным мастером использования этой системы все же остается авиакомпания «Дельта».

Распространение вертикальных маркетинговых систем

Одним из наиболее значительных событий последнего времени стало появление вертикальных маркетинговых систем, бросающих вызов традиционным каналам распределения. На рис. 68 дается сравнение двух структурных схем каналов. Типичный традиционный канал распределения состоит из независимого производителя, одного или нескольких оптовых торговцев и одного или нескольких розничных торговцев. Каждый член канала представляет собой отдельное предприятие, стремящееся обеспечить себе максимально возможные прибыли, даже в ущерб максимальному извлечению прибыли системой в целом. Ни один из членов канала не имеет полного или достаточно полного контроля над деятельностью остальных членов.

Вертикальная маркетинговая система (ВМС), наоборот, состоит из производителя, одного или нескольких оптовых торговцев и одного или нескольких розничных торговцев, действующих как единая система. В этом случае один из членов канала либо является владельцем остальных, либо предоставляет им торговые привилегии, либо обладает мощью, обеспечивающей их полное сотрудничество. Доминирующей силой в рамках вертикальной маркетинговой системы может быть либо производитель, либо оптовик, либо розничный торговец[5]. ВМС возникли как средство контроля за поведением канала и предотвращения конфликтов между его отдельными членами, преследующими собственные цели. ВМС экономичны с точки зрения своих размеров, обладают большой рыночной властью и исключают дублирование усилий. ВМС стали преобладающей формой распределения в сфере потребительского маркетинга, где ими охвачено уже 64% всего рынка.

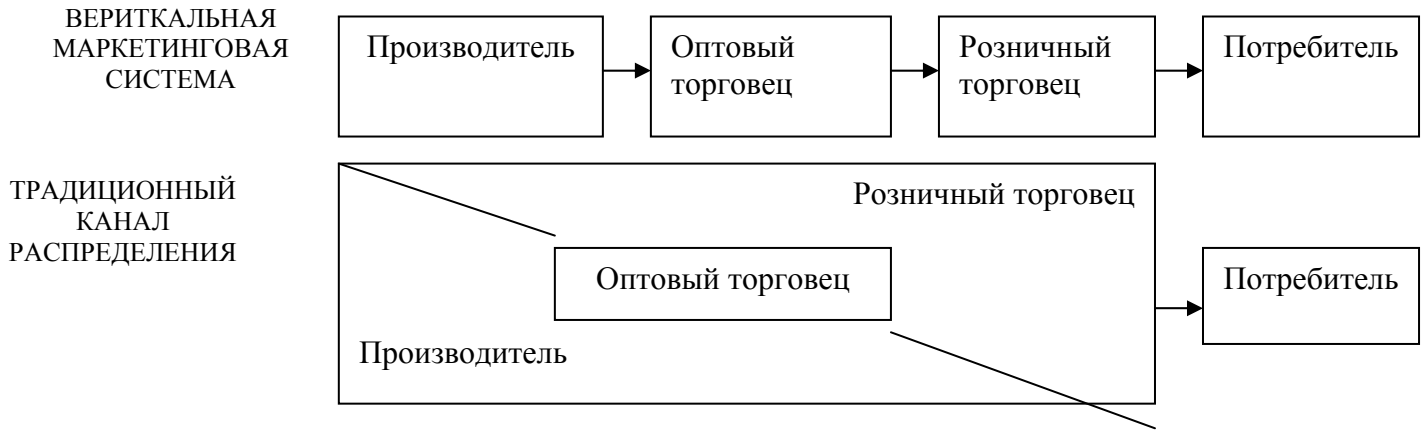


Рис. 68. *Сравнение традиционного канала распределения и вертикальной маркетинговой системы*

Сейчас мы с вами рассмотрим три основных типа ВМС, представленных на рис. 69.

Рис. 69. *Типы вертикальных маркетинговых систем*

КОРПОРАТИВНЫЕ ВМС

В рамках **корпоративной ВМС** последовательные этапы производства и распределения находятся в единичном владении. Например:

Фирма «Шервин-Уильямс» имеет в своем владении и руководит работой более 2000 предприятий розничной торговли. По имеющимся сведениям, 50% всех продаваемых корпорацией «Сирс» товаров поступает в ее магазины с предприятий, часть акций которых принадлежит самой корпорации... Гостиничная фирма «Холидей иннс» постепенно превращается в предприятие самообеспечения и уже обзавелась собственной ковроткацкой фабрикой, мебельной фабрикой и множеством внутрифирменных заведений по перераспределению товаров. Короче говоря, эти и другие организации представляют собой мощные вертикально интегрированные системы. Называть их «розничными торговцами», «производителями» или «владельцами мотелей» — значит чрезмерно упрощать сложный характер их деятельности и игнорировать реальности рынка [6].

ДОГОВОРНЫЕ ВМС.

Договорная ВМС состоит из независимых фирм, связанных договорными отношениями и координирующих программы своей деятельности для совместного достижения большей экономии и/или больших коммерческих результатов, чем это можно было бы сделать в одиночку. Договорные ВМС получили распространение в самое последнее время и являются одним из значительных феноменов в хозяйственной жизни. Договорные ВМС бывают трех типов.

Добровольные цепи розничных торговцев под эгидой оптовиков. Оптовики организуют добровольное объединение независимых розничных торговцев в цепи, которые должны помочь им выстоять в конкурентной борьбе с крупными распределительными сетями. Оптовик разрабатывает программу, предусматривающую стандартизацию торговой практики независимых розничных торговцев и обеспечение экономичности закупок, что позволит всей группе эффективно конкурировать с сетями. Примером подобного объединения может служить «Союз независимых бакалейщиков».

Кооперативы розничных торговцев. Розничные торговцы могут взять инициативу в свои руки и организовать новое самостоятельное хозяйственное объединение, которое будет заниматься и оптовыми операциями, а возможно, и производством. Участники объединения будут совершать свои основные закупки через кооператив и совместно планировать рекламную деятельность. Полученная прибыль распределяется между членами кооператива пропорционально объему совершенных ими закупок. Розничные торговцы, не являющиеся членами кооператива, также могут совершать закупки через него, но не участвуют в распределении прибылей. Примером такого кооператива может служить «Ассоциация бакалейщиков».

Организации держателей привилегий. Член канала, именуемый владельцем привилегии, может объединить в своих руках ряд последовательных этапов процесса производства и распределения.

Практика выдачи торговых привилегий, получившая в последние годы стремительное распространение, является одним из самых интересных феноменов сферы розничной торговли. И хотя основополагающая идея этого феномена известна давно, некоторые формы практической деятельности на основе привилегий появились совсем недавно. Можно выделить три формы привилегий.

Первая — **система розничных держателей привилегий под эгидой производителя,** распространенная в автомобильной промышленности. Например, фирма «Форд» выдает лицензии на право торговли своими автомобилями независимым дилерам, которые соглашаются придерживаться определенных условий сбыта и организации обслуживания.

Вторая — **система оптовиков-держателей привилегий под эгидой производителя,** распространенная в сфере торговли безалкогольными напитками. Например, фирма «Кока-кола» выдает лицензии на право торговли на разных рынках владельцам разливочных заводов (оптовикам), которые закупают у нее концентрат напитков, газируют его, разливают по бутылкам и продают местным розничным торговцам.

Третья — **система розничных держателей привилегий под эгидой фирмы услуг.** В этом случае фирма услуг формирует комплексную систему, целью которой является доведение услуги до потребителей наиболее эффективным способом. Примеры таких систем встречаются в сфере проката автомобилей (фирмы «Херц» и «Авис»), в сфере предприятий общественного питания быстрого обслуживания (фирмы «Макдональдс», «Бергер кинг»), в мотельном бизнесе (фирмы «Говард Джонсон», «Рамада инн»). Более подробно об этой форме торговых привилегий будет рассказано в гл. 13.

УПРАВЛЯЕМАЯ ВМС. **Управляемая ВМС** координирует деятельность ряда последовательных этапов производства и распределения не из-за общей принадлежности одному владельцу, а благодаря размерам и мощи одного из ее участников. Производитель ведущего марочного товара в состоянии добиться сотрудничества и мощной поддержки со стороны промежуточных продавцов этого товара. Так, корпорации «Дженерал электрик», «Проктер энд Гэмбл», «Крафт» и «Кэмпбелл суп» в состоянии добиться необычайно тесного сотрудничества с промежуточными продавцами своих товаров в деле организации экспозиций, выделения торговых площадей, проведения мер стимулирования и формирования политики цен.

Распространение горизонтальных маркетинговых систем

Другим феноменом, присущим каналам распределения, стала готовность двух или более фирм объединять усилия в совместном освоении открывающихся маркетинговых возможностей. У отдельной фирмы либо не хватает капитала, технических знаний, производственных

мощностей или маркетинговых ресурсов для действий в одиночку, либо она боится рисковать, либо видит в объединении усилий с другой фирмой немалые выгоды для себя. Фирмы могут сотрудничать на временной или постоянной основе, а могут создать отдельную совместную компанию. Например, у фирмы «Доктор Пеппер» не хватало мощностей по розливу своего безалкогольного напитка, и она решила привлечь к работе на лицензионной основе разливочные предприятия, сотрудничавшие с фирмой «Кока-кола».

Распространение многоканальных маркетинговых систем

Для охвата одних и тех же или разных рынков фирмы все чаще прибегают к использованию многоканальных маркетинговых систем. Например, чикагская фирма «Джон Смит», занимающаяся розничной торговлей мебелью, продает весь ассортимент мебели через собственные мебельные магазины, а также через свое отделение «Хоуммейкер», располагающее сетью складов-магазинов с демонстрационными залами. Покупатели могут приобрести большинство мебельных изделий как через один, так и через второй каналы, причем покупка через второй канал, как правило, обойдется им дешевле. Еще один пример. Фирма «Дж. К. Пенни» владеет сетью универсальных магазинов, сетью магазинов активного сбыта и сетью специализированных магазинов.

Во многих фирмах многоканальные маркетинговые системы используются для обслуживания разных заказчиков[7]. Например, корпорация «Дженерал электрик» продает крупные электробытовые приборы как через посредство независимых дилеров (универмаги, магазины сниженных цен и предприятия розничной торговли, торгующие по каталогам), так и напрямую крупным подрядчикам, занимающимся жилищным строительством. Независимые дилеры, конечно, хотели бы прекращения прямых торговых связей «Дженерал электрик» со строителями. Однако в оправдание своих действий «Дженерал электрик» ссылается на то, что сбыт строителям и розничным торговцам требует совершенно разных маркетинговых подходов.

Сотрудничество, конфликты и конкуренция каналов распределения

Между участниками одного канала, а также между разными каналами могут наблюдаться и разная степень сотрудничества, и конфликты, и конкуренция.

Сотрудничество обычно встречается между членами, входящими в состав одного канала. Производители, оптовики и розничные торговцы помогают друг другу, и их сотрудничество обычно приносит всем больше прибылей, чем каждый из них мог бы заработать по отдельности. Благодаря сотрудничеству они получают возможность острее почувствовать, лучше обслужить и полнее удовлетворить целевой рынок.

Однако в рамках канала нередко возникают и **конфликты.** Иногда это бывает конфликт между фирмами, находящимися на одном и том же уровне. Скажем, многие дилеры «Форда» в Чикаго жалуются, что некоторые их коллеги в этом же городе проводят агрессивную ценовую политику и рекламу, увеличивая свой сбыт. Ряд держателей привилегий фирмы «Пицца инн» недовольны, что некоторые их коллеги не соблюдают рецептуру и плохо обслуживают посетителей, нанося тем самым ущерб образу фирмы в целом. В подобных случаях лидеру канала необходимо разработать четкие установки, соблюдение которых можно было бы обеспечить в принудительном порядке, и принять оперативные меры для скорейшего разрешения конфликта.

В конфликт могут вступить и представители разных уровней одного и того же канала. Например, несколько лет назад возник конфликт между «Дженерал моторс» и ее дилерами, когда корпорация попыталась в принудительном порядке добиться выполнения своих установок в области технического обслуживания, ценообразования и рекламы. А у фирмы ««Кока-кола» возник конфликт с владельцами разливочных заводов, согласившимися разливать напиток «Доктор Пеппер».

Конкуренция возникает между фирмами и системами, пытающимися обслуживать одни и те же целевые рынки. Например, универмаги, магазины сниженных цен и предприятия розничной торговли, торгующие по каталогам, — конкуренты в борьбе за деньги покупателей электробытовых приборов. В результате такой конкуренции потребитель должен получить более широкий товарный выбор, диапазон цен и услуг. Наблюдается конкуренция и между разными комплексными системами, обслуживающими конкретный рынок. Например, потребители могут приобретать продукты питания через традиционные каналы распределения, корпоративные сети, добровольные цепи розничных торговцев под эгидой поставщиков, кооперативы розничных торговцев и системы предприятий общепита — держателей торговых привилегий.

Решения о структуре канала

Сейчас мы с вами остановимся на некоторых проблемах, встающих перед производителями при принятии решений о структуре канала. При формировании канала распределения приходится постоянно увязывать желаемое с доступным. Фирма-новичок обычно бывает организацией местного или регионального масштаба, торгующей на ограниченном рынке. В связи с ограниченностью финансовых ресурсов она, как правило, пользуется услугами уже существующих посредников. А на любом местном рынке численность посредников скорее всего невелика: несколько торговых агентов производителей, несколько оптовиков, несколько укоренившихся розничных торговцев, несколько автотранспортных компаний и несколько складских предприятий. Выбор лучших каналов едва ли окажется делом сложным. Сложность будет, вероятно,

заключаться в том, чтобы убедить одного или нескольких имеющихся на рынке посредников заняться работой с новым товаром.

Если фирме-новичку повезет, ей удастся распространить свою деятельность и на другие рынки. При этом ей опять-таки придется работать через уже существующих посредников, что может означать использование каналов распределения разных типов в разных районах. На мелких рынках фирма может организовать сбыт непосредственно розничным торговцам, на рынках покрупнее — действовать через оптовиков. В сельской местности она может работать с торговцами товарами смешанного ассортимента, в городских районах — с торговцами товарами ограниченного ассортимента. В одном регионе страны она может предоставлять посредникам исключительные привилегии, поскольку все торговцы работают здесь именно на этих условиях, в другом — продавать свой товар через любые торговые предприятия, которые согласятся заняться им. Таким образом, система каналов распределения складывается под влиянием местных возможностей и условий.

Выявление основных вариантов каналов

Предположим, компания-производитель определила и свой целевой рынок, и свое позиционирование на нем. Теперь ей предстоит выявить основные варианты каналов с точки зрения типа и числа имеющихся в них посредников.

ТИПЫ ПОСРЕДНИКОВ.

Фирме необходимо выявить типы существующих посредников, которые могли бы обеспечить функционирование ее канала. Рассмотрим следующий пример.

Производитель испытательного оборудования создал сигнальное звуковое приспособление для обнаружения ненадежных механических соединений в любых механизмах с движущимися частями. Руководство фирмы считает, что товар найдет себе рынок во всех отраслях промышленности, использующих или выпускающих электрические двигатели, двигатели внутреннего сгорания или паровые двигатели. А это — авиастроение, автомобилестроение, железнодорожная, консервная, строительная и нефтяная промышленность. Численность торгового персонала фирмы невелика, и возникает вопрос, как наиболее эффективным способом охватить все эти столь разные отрасли.

По результатам обсуждения руководство остановилось на трех вариантах каналов распределения.

1. Увеличение числа штатных торговых специалистов фирмы. Это может выражаться либо в назначении торговых представителей по сбытовым зонам и вменении каждому из них в обязанность поддержания контактов со всеми потенциальными покупателями в своей зоне, либо в

создании отдельного штата продавцов для обслуживания каждой отдельной отрасли промышленности.

2. Привлечение сторонних организаций в качестве представительств производителя в разных регионах или отраслях промышленности по продаже нового испытательного оборудования.

3. Подбор дистрибьюторов в разных районах и/или отраслях промышленности, согласных закупать новинку и торговать ею[8], и предоставление им исключительного права на распределение товара, а также обеспечение дистрибьюторам соответствующей нормы прибыли, обучение их специалистов обращению с товаром и оказание поддержки при проведении мероприятий по стимулированию сбыта.

Одновременно фирмам следует изыскивать и более прогрессивные маркетинговые каналы. Новаторский подход применила, например, фирма «Конн орган компани», когда решила продавать свои органы через универмаги и магазины сниженных цен, что привлекло к ним гораздо больше внимания, чем при обычной торговле через небольшие музыкальные магазины. Смелый шаг довершил и «Клуб книги месяца», решив воспользоваться новым каналом и продавать книги по почтовым заказам. Вскоре его примеру последовали и другие продавцы: клубы «Пластинка месяца», «Фрукт месяца» и десятки других.

Иногда фирме приходится формировать совсем не тот канал, который она предпочитает, поскольку работать с каналом желаемой структуры либо слишком сложно, либо слишком дорого. И в ряде случаев такое решение о формировании нового канала оказывается исключительно удачным. Например, поначалу фирма «Ю. С. тайм компани» пыталась продавать свои недорогие часы «Таймекс» через обычные ювелирные магазины. Но большинство торговцев ювелирными изделиями отказывались иметь с ними дело. Тогда фирма занялась поисками других каналов и сумела внедрить свои часы в магазины активного сбыта. Решение оказалось мудрым, ибо эта форма торговли как раз начала усиленно развиваться.

ЧИСЛО ПОСРЕДНИКОВ. Фирме предстоит решить, какое число посредников будет использовано на каждом уровне канала. Существует три подхода к решению этой проблемы.

Интенсивное распределение. Производители товаров повседневного спроса и обычных сырьевых товаров, как правило, стремятся наладить их **интенсивное распределение,** т.е. обеспечить наличие запасов своих товаров в возможно большем числе торговых предприятий. Для этих товаров обязательно удобство места приобретения. Сигареты, к примеру, продают более чем в миллионе торговых точек — только так можно добиться максимально широкого представления марки и удобства для покупателей.

Распределение на правах исключительности. Некоторые производители намеренно ограничивают число посредников, торгующих

их товаром. Предельная форма такого ограничения известна как **распределение на правах исключительности,** когда ограниченному числу дилеров предоставляют исключительные права на распределение товаров фирмы в рамках их сбытовых территорий. При этом часто ставится условие **исключительного дилерства,** когда производитель требует, чтобы дилеры, продающие его товары, не торговали и товарами конкурентов. Распределение на правах исключительности встречается в практике торговли новыми автомобилями, некоторыми крупными электробытовыми приборами, отдельными марками женской одежды. Предоставляя исключительные права на распределение своего товара, производитель надеется на организацию более агрессивного и изощренного сбыта, а также на возможность более полного контроля за действиями посредника в области политики цен, стимулирования, кредитных операций и оказания разного рода услуг. Распределение на правах исключительности обычно способствует возвышению образа товара и позволяет производить на него более высокие наценки.

Селективное распределение. Метод **селективного распределения** представляет собой нечто среднее между методами интенсивного распределения и распределения на правах исключительности. В этом случае число привлекаемых посредников больше одного, но меньше общего числа готовых заняться продажей товара. Фирме не нужно распылять свои усилия по множеству торговых точек, среди которых много и явно второстепенных. Она может установить добрые деловые отношения со специально отобранными посредниками и ожидать от них усилий по сбыту на уровне выше среднего. Селективное распределение дает производителю возможность добиваться необходимого охвата рынка при более жестком контроле и с меньшими издержками с его стороны, чем при организации интенсивного распределения.

Решения об управлении каналом

По результатам изучения основных вариантов канала фирма принимает решение о его наиболее эффективной структуре. Теперь встает задача управления выбранным каналом. Управление каналом требует отбора и мотивирования индивидуальных посредников, а также последующей оценки их деятельности.

Отбор участников канала

Производители отличаются друг от друга своими способностями привлекать к работе квалифицированных посредников. У некоторых не возникает никаких проблем. Например, фирма «Форд» без всякого труда сумела привлечь для торговли своей злополучной моделью «Эдзел» 1200 новых дилеров. В ряде случаев необходимое число кандидатов удается привлечь, обещая им предоставление прав исключительного или селективного распределения.

И наоборот, иногда производителям приходится прилагать максимум усилий для того, чтобы привлечь к работе квалифицированных посредников. Когда фирма «Полароид» только начинали свою деятельность, ей не удалось организовать продажу своих камер в магазинах фототоваров и пришлось торговать ими через магазины активного сбыта. Небольшим фирмам-производителям продуктов питания также бывает, как правило, трудно добиться внедрения своих товаров в бакалейно-гастрономические магазины

Мотивирование участников канала

Посредников нужно постоянно мотивировать на выполнение своих обязанностей наилучшим образом. Большинство производителей видят основную проблему в том, как добиться сотрудничества со стороны посредника[9]. Для этого они прибегают к политике кнута и пряника. В качестве положительных факторов мотивации ведут речь о более высоких скидках рознице, сделках на льготных условиях, премиях, зачетах за совместную рекламу и экспонирование товара, о проведении конкурсов продавцов. Время от времени они используют и негативные факторы мотивации, такие, как угрозы сократить скидки рознице, замедлить темпы поставок или вообще разорвать отношения. Слабость подобного подхода заключается в том, что производитель не изучает по-настоящему нужды, проблемы, сильные и слабые стороны своих дистрибьюторов.

Более искушенные компании стремятся добиться установления со своими дистрибьюторами отношений долговременного партнерства. Производитель четко определяет, чего именно он хочет от дистрибьюторов и на что они могут рассчитывать с его стороны. Он стремится к согласию с ними в отношении розничных политических установок и может увязать размеры вознаграждения с тем, насколько точно придерживаются дистрибьюторы этих установок.

Наиболее прогрессивный метод деятельности — планирование распределения. Маккаммон определяет его как процесс создания на плановой основе профессионально управляемой вертикальной маркетинговой системы, которая учитывает нужды как производителя, так и дистрибьюторов[10]. В рамках службы маркетинга производитель учреждает особый отдел, который называется **отделом по планированию работы с дистрибьюторами** и занимается выявлением нужд дистрибьюторов, а также разработкой программ стимулирования сферы торговли, призванных помочь каждому дистрибьютору наиболее полно использовать свои возможности. Совместно с дистрибьюторами отдел намечает коммерческие цели, которых необходимо достичь, определяет уровень необходимых товарных запасов, разрабатывает планы использования торговых площадей и их оформления для пропаганды товара, вырабатывает требования к подготовке торгового персонала, составляет планы рекламы и стимулирования сбыта. Цель всей этой работы — наглядно продемонстрировать дистрибьюторам, что они

зарабатывают деньги благодаря тому, что являются частью тщательно продуманной вертикальной маркетинговой системы.

Оценка деятельности участников канала

Производитель должен периодически оценивать работу дистрибьюторов по таким показателям, как выполнение нормы сбыта, поддержание среднего уровня товарных запасов, оперативность доставки товара потребителям, отношение к поврежденным и пропавшим товарам, сотрудничество с фирмой в осуществлении программ стимулирования сбыта и учебных программ, а также набор услуг, которые посредник должен предоставлять потребителям.

Обычно производитель назначает посредникам определенные нормы сбыта. По истечении очередного планового срока он может разослать всем посредникам сводку с показателями торговой деятельности каждого из них. Сводка эта должна давать отстающим стимул работать лучше, а передовым — удерживать достигнутые успехи. Показатели торговой деятельности посредников можно сравнить и с их собственными показателями за предшествующие периоды. Нормой можно считать средний процентный прирост показателей по группе в целом.

Производители должны чутко относиться к своим дилерам. Тот, кто не проявляет к посредникам должного внимания, рискует потерять их поддержку и оказаться не в ладах с законом. Во врезке 30 дается описание прав и обязанностей производителей и членов, входящих в состав их каналов распределения.

Врезка 30. **Решения о системе распределения и общественно-государственная политика**

В основном с точки зрения закона, производители вольны создавать каналы распределения любой устраивающей их структуры. Кстати, законодательство, касающееся каналов распределения, имеет целью гарантировать, что производитель не окажется лишенным возможности использования каналов в результате тактических маневров других фирм. Но это одновременно накладывает на него обязательство осторожно подходить к своим собственным действиям, которые могут стать ограничением для других фирм. Большая часть законов касается прав и обязанностей производителя и членов канала по отношению друг к другу после установления партнерства.

Исключительное дилерство. Многие производители и оптовики любят формировать для своих товаров каналы на правах исключительности распределения. Исключительное дилерство выгодно обеим сторонам. Производители и оптовики получают в свое распоряжение более надежные торговые предприятия без необходимости вкладывать в них средства, а дистрибьюторы — постоянный источник поставок и поддержку со стороны продавцов. Однако в результате таких действий другие производители лишаются возможности продажи своих

товаров этим дилерам. Все это привело к тому, что контракты на исключительное дилерство подпали под действие антитрестовского законодательства. Они правомочны до тех пор, пока не способствуют существенному ослаблению конкуренции и созданию монополии и обе стороны вступают в соглашение совершенно добровольно.

Исключительное дилерство на оговоренной территории. Исключительное дилерство часто предполагает наличие соглашений об исключительных территориях деятельности. Продавец может согласиться не поставлять свой товар другим дистрибьюторам на оговоренной территории, а покупатель может со своей стороны согласиться продавать товар только в границах своей торговой зоны. Первый вариант — явление довольно распространенное в практике систем на основе торговых привилегий и служит одним из средств стимулирования усилий дилера и увеличения капиталовложений в организацию сбыта в рамках зоны. Продавца никто юридически не вынуждает продавать свои товары через большее, чем он хочет, число торговых предприятий. Второй вариант, при котором производитель пытается ограничить торговую деятельность дилера только границами его торговой зоны, стал предметом пристального внимания законодателей.

Соглашения о принудительном ассортименте. Производители марочного товара, пользующегося особо высоким спросом, иногда продают его дилерам при условии, что те одновременно будут приобретать и все или некоторые другие товары, входящие в ассортимент. Такую практику называют **навязыванием полного ассортимента.** Подобные соглашения о принудительном ассортименте не являются незаконными сами по себе, однако если они способствуют существенному ослаблению конкуренции, то оказываются незаконными с точки зрения антитрестовского законодательства. Дилеров в этом случае лишают возможности осуществлять свободный выбор среди поставщиков товаров других марок.

Права дилеров. Продавцы вольны выбирать себе дилеров без всяких ограничений, но права на прекращение отношений с выбранными дилерами в ряде случаев ограничены. В целом продавцы могут отказаться от услуг дилеров «по уважительной причине». Но они не могут сделать этого в случае отказа дилеров принимать участие в сомнительных с точки зрения закона действиях, таких, как заключение некоторых видов соглашений об исключительном дилерстве и соглашений о принудительном ассортименте.

Решения по проблемам товародвижения

Теперь мы с вами готовы заняться проблемами товародвижения, т.е. каким образом фирма организует хранение, грузовую обработку и перемещение товаров, чтобы они оказались доступными для потребителей в нужное время и в нужном месте. Применяемая продавцом система товародвижения оказывает на потребителя очень сильное влияние. Сейчас

мы перейдем к рассмотрению природы, целей и организационных аспектов товародвижения.

Природа товародвижения

Основные элементы комплекса товародвижения представлены на рис. 70. Мы определяем товародвижение следующим образом:

> **Товародвижение** — деятельность по планированию, претворению в жизнь и контролю за физическим перемещением материалов и готовых изделий от мест их происхождения к местам использования с целью удовлетворения нужд потребителей и с выгодой для себя.

Основные издержки товародвижения складываются из расходов по транспортировке, последующему складированию товаров, поддержанию товарно-материальных запасов, получению, отгрузке и упаковке товаров, административных расходов и расходов по обработке заказов. Сегодня руководство начинает беспокоить общий уровень затрат на организацию товародвижения, которые достигают 13,6% суммы продаж для фирм-производителей и 25,6% для фирм — промежуточных продавцов[11].

Рис. 70. *Доли элементов товародвижения в процентах к общей сумме затрат на него*

Товародвижение — это не только источник издержек, но и потенциальное орудие создания спроса. За счет совершенствования системы товародвижения можно предложить лучшее обслуживание или понижение цены, привлекая тем самым дополнительных клиентов. Фирма теряет клиентов, когда не обеспечивает поставку товара в срок. Летом 1976

г. фирма «Кодак» развернула общенациональную рекламную кампанию по своему новому фотоаппарату для получения мгновенных снимков, не обеспечив предварительно магазины достаточным количеством товара. Потребители обнаруживали, что камеры в магазинах нет, и вместо нее покупали фотоаппараты «Полароид».

Цели товародвижения

Многие фирмы ставят целью товародвижения обеспечение доставки нужных товаров в нужные места в нужное время с минимально возможными издержками. К сожалению, ни одна из систем товародвижения не в состоянии одновременно обеспечить максимальный сервис для клиентов и до минимума сократить издержки по распределению товара. Максимальный сервис для клиентов подразумевает поддержание больших товарно-материальных запасов, безупречную систему транспортировки и наличие множества складов. А ведь все это способствует росту издержек по распределению. Ориентация на сокращение издержек подразумевает дешевую систему транспортировки, поддержание небольших товарно-материальных запасов и наличие небольшого числа складов.

Издержки товародвижения нередко связаны между собой в обратно пропорциональной зависимости.

• Управляющий экспедиционно-транспортной службой предпочитает во всех возможных случаях отгружать товар по железной дороге, а не самолетом. Это снижает транспортные расходы фирмы. Однако из-за меньшей скорости железных дорог оборотный капитал оказывается связанным дольше, задерживаются платежи со стороны клиентов, и, кроме того, такая доставка может вынудить клиентов совершать покупки у конкурентов, предлагающих более короткие сроки.

• Для сведения издержек к минимуму отдел отгрузки использует дешевые контейнеры. А это приводит к многочисленным повреждениям товара в пути и вызывает недовольство потребителей.

• Управляющий службой товарных запасов предпочитает иметь небольшие товарно-материальные запасы, дабы сократить затраты на их содержание. Однако при этом учащаются случаи отсутствия товара в наличии, растет число невыполненных заказов, увеличивается объем канцелярской работы, возникает необходимость производства незапланированных партий товара и использования дорогостоящих средств его ускоренной доставки. Учитывая, что деятельность по организации товародвижения сопряжена с большими компромиссами, необходим системный подход к принятию подобных решений.

Отправная точка создания системы товародвижения — изучение потребностей клиентов и предложений конкурентов. Потребителей интересуют: 1) своевременная доставка товара, 2) готовность поставщика удовлетворить экстренные нужды клиента, 3) аккуратное обращение с товаром при погрузочно-разгрузочных работах, 4) готовность поставщика

принимать назад дефектные товары и быстро заменять их, 5) готовность поставщика поддерживать товарно-материальные запасы ради клиента.

Фирме необходимо изучить сравнительную значимость этих видов услуг в глазах клиентов. Например, для покупателей фотокопировального оборудования большое значение имеют сроки сервисного ремонта. Поэтому корпорация «Ксерокс» разработала стандарты на оказание сервисных и ремонтных услуг, по которым она обязуется «привести в рабочее состояние вышедший из строя аппарат в любой точке континентальной части Соединенных Штатов в течение трех часов с момента получения заявки на обслуживание». В отделении технического обслуживания корпорации работают 12 тыс. специалистов по ремонту и снабжению запасными частями.

При разработке собственных стандартов на техническое обслуживание фирма должна обязательно учитывать стандарты конкурентов. Как правило, она захочет предоставить клиентам по крайней мере такой же уровень обслуживания, какой предлагают конкуренты. Однако основная цель состоит в обеспечении максимального роста прибылей, а не продаж. Поэтому фирме стоит задуматься, какие издержки повлечет за собой организация обслуживания на высоком уровне. Некоторые фирмы предлагают более скромное обслуживание, зато по невысоким ценам. Другие — больший объем услуг, чем у конкурентов, но взимают за них цену с надбавкой на покрытие более высоких издержек.

Как бы там ни было, фирма должна сформулировать цели своей системы товародвижения, которыми можно руководствоваться в процессе планирования. Например, корпорация «Кока-кола» стремится «приблизить кока-колу на расстояние вытянутой руки вашего желания». Иногда фирмы идут еще дальше, разрабатывая стандарты для каждого составляющего элемента системы обслуживания. Один из производителей электробытовых товаров установил следующие стандарты сервиса: 1) в течение семи дней выполнять по крайней мере 95% полученных от дилеров заявок на поставку товара, 2) выполнять заказы дилеров с точностью 99%, 3) в течение трех часов давать ответ на запросы дилеров о положении дел с выполнением их заказов, 4) добиваться, чтобы количество товара, повреждаемого в пути, не превышало 1%.

Разработав комплекс целей товародвижения, фирма приступает к формированию такой системы товародвижения, которая обеспечит достижение этих целей с минимальными издержками. При этом надо принять решения по следующим основным вопросам:

I. Как следует работать с заказчиками? **(обработка заказов)**

2. Где следует хранить товарно-материальные запасы? **(складирование)**

3. Какой запас всегда должен быть под рукой? **(товарно-материальные запасы)**

4. Каким образом следует отгружать товары? **(транспортировка)**

Сейчас мы с вами рассмотрим все эти четыре аспекта и их значимость с точки зрения маркетинга.

Обработка заказов

Товародвижение начинается с получения заказа от клиента. Отдел заказов готовит счета-фактуры и рассылает их разным подразделениям фирмы. Изделия, отсутствующие в наличии записываются в задолженность. Отгружаемые изделия сопровождаются отгрузочной и платежной документацией. Копии отгрузочных и платежных документов направляются различным подразделениям фирмы.

И фирма, и потребители оказываются в выгоде, если все эти действия проводятся быстро и точно. В идеале торговые представители высылают заказы каждый вечер, иногда передают их по телефону. Отдел заказов быстро обрабатывает поступившие заявки. Склад в кратчайшие сроки отгружает товары. В минимальные сроки оформляются и выставляются счета. Для всемерного ускорения цикла «заказ — отгрузка — оформление счета» используют компьютер. Например, корпорация «Дженерал электрик» имеет систему на основе ЭВМ, которая по получении заказа проверяет кредитоспособность клиента и наличие или отсутствие на складе необходимых товаров. Компьютер выдает приказ на отгрузку, оформляет счет заказчику, вносит коррективы в учетные данные товарных запасов, оформляет заказ на изготовление продукции для пополнения запасов, извещает торгового представителя о том, что его заказ выполнен и находится в пути. И все это происходит меньше чем за 15 секунд[12].

Складирование

Любой фирме приходится хранить товар до момента его продажи. Организация хранения необходима потому, что циклы производства и потребления редко совпадают друг с другом. Многие сельскохозяйственные товары производятся в сезон, хотя спрос на них постоянный. Организация складского хранения помогает устранить эти противоречия.

Фирме необходимо решить вопрос о желаемом количестве пунктов хранения. Чем больше таких пунктов, тем быстрее можно доставить товар потребителям. Однако при этом растут издержки. Решение о числе пунктов хранения необходимо принимать, увязывая между собой проблемы уровня сервиса для потребителей издержек по распределению.

Некоторые фирмы хранят часть товарного запаса на самом предприятии или неподалеку от него, а остальное — на складах в разных частях страны. Фирма может либо иметь собственные склады, либо арендовать место в складах общественного пользования. Степень контроля выше, если фирма располагает собственными складами. Однако в этом случае склады связывают капитал, а при необходимости изменить места хранения фирма не может реагировать достаточно гибко. С другой стороны, склады общественного пользования не только взимают плату за

арендуемые фирмой площади, но и оказывают дополнительные (платные) услуги по осмотру товара, его упаковке, отгрузке и оформлению счетов-фактур. Прибегая к услугам складов общественного пользования, фирма имеет широкий выбор как мест хранения, так и типов складских помещений.

Фирмы пользуются складами длительного хранения и транзитными складами. На **складах длительного хранения** товар находится в течение среднего или длительного отрезка времени. **Транзитные склады** получают товары с разных предприятий и от разных поставщиков и как можно скорее отгружают их в места назначения. Например, региональная сеть розничных магазинов сниженных цен «Уолл-март сторс, инк.» имеет четыре центральных транзитных склада. Один из них, площадью более 37 тыс. кв. м, располагается на участке площадью около 38 гектаров. Отдел отгрузки ежесуточно готовит к отправке 50—60 грузовиков, доставляющих товар два раза в неделю во все прикрепленные к складу розничные торговые предприятия. Это обходится дешевле, чем завоз товаров в каждую торговую точку непосредственно с заводов-изготовителей.

Старые многоэтажные склады с тихоходными подъемниками и неэффективной системой погрузочно-разгрузочных работ испытывают конкуренцию со стороны новых одноэтажных **автоматизированных складов,** оборудованных совершенными системами грузоо6работки, которые работают под контролем центральной ЭВМ. Для обслуживания таких автоматизированных складов стоимостью 10—20 млн. долл. каждый требуется всего несколько человек. ЭВМ читает приказы об отгрузке, выдает задания погрузчикам и электрическим лебедкам на поиск товара и доставку его к погрузочным платформам и оформляет счета-фактуры. На таких складах меньше производственных травм, ниже издержки на оплату рабочей силы, меньше случаев хищений и повреждений товаров и более совершенная система управления запасами.

Поддержание товарно-материальных запасов

Решение об уровне товарно-материальных запасов — еще одно решение в сфере товародвижения, влияющее на удовлетворенность потребителей. Деятелю рынка хотелось бы, чтобы фирма располагала запасами товара, достаточными для немедленного выполнения всех заказов клиентов. Однако поддерживать столь большие запасы для фирмы нерентабельно. По мере повышения уровня сервиса для клиентов издержки на поддержание товарно-материальных запасов стремительно растут. Руководству необходимо будет знать, в достаточной ли мере возрастут сбыт и доходы, чтобы оправдать увеличение объема товарных запасов. Только после этого оно может решить, следует ли заказывать дополнительные партии товара, а если заказывать, то в каких именно количествах.

Транспортировка

Специалистам по маркетингу необходимо интересоваться, какие решения относительно транспортировки товаров принимают их фирмы. От выбора перевозчика зависит и уровень цен товаров, и своевременность их доставки, и состояние товаров в момент их прибытия к местам назначения. А ведь все это в свою очередь скажется на степени удовлетворенности потребителей.

При отгрузке товаров складам, дилерам и потребителям фирма может выбирать из пяти видов транспорта: железнодорожный, водный, автомобильный, трубопроводный и воздушный. Характеристики каждого из этих видов транспорта суммированы в табл. 14. Ниже дается их описание.

Таблица 14

Характеристики основных видов транспорта

Вид транспорта	Грузооборот за 1980 г., млрд. тонно-миль	В % к общему объему грузооборота	Наиболее часто перевозимые товары
Железнодорожный	858,1	30,0	Сельскохозяйственные продукты, полезные ископаемые, песок, химикаты, автомобили
Водный	827,2	28,7	Нефть, зерно, песок, гравий, металлические руды, каменный уголь
Автомобильный	602,0	21,0	Одежда, книги, компьютеры, бумажные товары
Трубопроводный	585,2	20,2	Нефть, каменный уголь, химикаты
Воздушный	4,6	0,1	Приборы, скоропортящиеся пищевые продукты

ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНЫЙ ТРАНСПОРТ. Железные дороги являются самым крупным грузоперевозчиком страны. На их долю приходится 30% общенационального грузооборота в тонно-милях. С точки зрения затрат железные дороги — наиболее рентабельный вид транспорта для перевозок вагонных партий грузов навалом — каменного угля, руды, песка, сельскохозяйственной и лесной продукции — на дальние расстояния. Недавно железные дороги начали увеличивать число услуг с учетом специфики клиентов. Было создано новое оборудование для более эффективной грузообработки отдельных категорий товаров, платформы для перевозки автомобильных прицепов (рейсовый контрейлер), стали

предоставлять услуги в пути, такие, как переадресование уже отгруженных товаров в другой пункт назначения прямо на маршруте и обработка товаров в ходе перевозки.

ВОДНЫЙ ТРАНСПОРТ. Значительное количество товаров перевозится судами и баржами в прибрежных водах и по внутренним водным путям. Стоимость перевозки по воде громоздких нескоропортящихся товаров невысокой стоимости типа песка, каменного угля, зерна, нефти и металлических руд очень мала. С другой стороны, водный транспорт самый тихоходный и нередко подвержен влиянию погоды.

АВТОМОБИЛЬНЫЙ ТРАНСПОРТ. Грузовой автотранспорт постоянно увеличивает свою долю в перевозках, и сегодня на него приходится 21% общего грузооборота в тонно-милях. В городах автотранспорт осуществляет основную массу грузовых перевозок. Этот вид перевозок чрезвычайно гибок в отношении маршрутов и графиков движения. Грузовики в состоянии перевозить товар «от двери до двери», избавляя отправителей от необходимости лишних перевозок. Грузовики — рентабельный вид транспорта для перевозки на небольшие расстояния дорогостоящих товаров. Во многих случаях автотранспортные тарифы конкурентно сопоставимы с тарифами железных дорог, но при этом грузовики обычно обеспечивают более высокую оперативность оказываемых услуг.

ТРУБОПРОВОДНЫЙ ТРАНСПОРТ. Трубопроводы — специфическое средство транспортировки нефти, каменного угля и химических продуктов от мест их происхождения к рынкам. Транспортировка нефтепродуктов по нефтепроводам обходится дешевле, чем по железной дороге, но несколько дороже, чем по воде. Большинство трубопроводов используются владельцами для транспортировки их собственных продуктов.

ВОЗДУШНЫЙ ТРАНСПОРТ. На долю воздушных перевозок приходится менее 1% общего грузооборота в стране, однако этот вид транспорта приобретает все большую значимость. Хотя тарифы грузовых авиаперевозок гораздо выше железнодорожных или автомобильных тарифов, транспортировка по воздуху оказывается идеальной в тех случаях, когда основное значение имеет скорость и/или когда необходимо достичь отдаленных рынков. Среди наиболее чисто доставляемых по воздуху грузов скоропортящиеся продукты (такие, как свежая рыба, живые цветы) и негромоздкие изделия высокой стоимости (такие, как приборы, ювелирные изделия). Фирмы убеждаются, что использование авиационного транспорта позволяет снизить требуемый уровень товарных запасов, уменьшить число складов, сократить издержки на упаковку.

Выбор вида транспорта

Выбирая средство доставки конкретного товара, отправители принимают в расчет до шести факторов. В табл. 15 дается краткая

сравнительная характеристика различных видов транспорта с точки зрения этих факторов. Так, если отправителя интересует скорость, его основной выбор оказывается между воздушным и автомобильным транспортом. Если его цель — минимальные издержки, делается выбор между водным и трубопроводным транспортом. Больше всего выгод связано, кажется, с использованием автомобильного транспорта, чем и объясняется рост его доли в объеме перевозок.

Таблица 15

Оценка видов транспорта по критериям крупных отправителей

Вид транспорта	Скорость (время доставки от двери до двери)	Частота отправок (по плану в сутки)	Надежность (соблюдение графиков доставки)	Перевозочная способность (способность перевозить разные грузы)	Доступность (число обслуживаемых географических точек)	Стоимость (за тонно-милю)
Железнодорожный	3	4	3	2	2	3
Водный	4	5	4	1	4	1
Автомобильный	2	2	2	3	1	4
Трубопроводный	5	1	1	5	5	2
Воздушный	1	3	5	4	3	5
П р и м е ч а н и е. Наиболее благоприятный показатель — 1.						

Благодаря контейнеризации отправители все чаще прибегают к одновременному использованию двух или более видов транспорта. Контейнеризация — это загрузка товара в ящики или трейлеры, которые легко перегрузить с одного вида транспорта на другой Рельсовый контрейлер — это перевозка с использованием железнодорожного и автомобильного транспорта, судовой контрейлер — это перевозки с использованием водного и автомобильного транспорта, «рельсы-судно» — это перевозки с использованием водного и железнодорожного транспорта, «воздух-шоссе» — это перевозки с использованием воздушного и автомобильного транспорта. Любой смешанный вид транспортировки обеспечивает отправителю определенные выгоды. Например, рельсовый

контрейлер обходится дешевле чисто автомобильных перевозок и в то же время обеспечивает гибкость и удобство.

В решениях о транспортировке следует учитывать сложные компромиссы между разными видами транспорта, а также последствия этих компромиссов для других видов деятельности в системе распределения, таких, как складирование и поддержание товарно-материальных запасов. Поскольку с течением времени относительные издержки разных видов транспорта меняются, фирмам необходимо пересматривать свои схемы транспортировки с целью отыскания наиболее оптимального варианта организации товародвижения.

Структура управления товародвижением фирмы

Теперь нам с вами ясно, что решения о складировании, поддержании товарно-материальных запасов и транспортировке требуют самой тщательной координации. Все больше фирм учреждают у себя постоянные комитеты, в состав которых входят управляющие, ответственные за разные аспекты деятельности по организации товародвижения. Такой комитет на своих регулярных заседаниях разрабатывает основные установки по повышению эффективности системы распределения в целом. Некоторые фирмы учреждают у себя должность вице-президента по товародвижению, который чаще всего подчиняется вице-президенту по маркетингу или вице-президенту по производству, а то и непосредственно президенту. Местоположение отдела товародвижения в рамках структуры фирмы — это уже второй вопрос. Главное, что фирма координирует свою деятельность по организации товародвижения и маркетинговую деятельность так, чтобы обеспечить рынку высокую степень удовлетворенности при умеренных издержках со своей стороны.

Резюме

Решения о выборе каналов распределения — одни из самых сложных и ответственных, которые необходимо принять фирме. Каждый канал характеризуется присущими ему уровнями сбыта и издержек; выбрав конкретный маркетинговый канал, фирма должна, как правило, пользоваться им в течение достаточно длительного периода времени. Выбор канала окажет существенное влияние на прочие составляющие комплекса маркетинга и наоборот.

Каждой фирме необходимо разработать несколько вариантов достижения рынка. В отличие от прямой продажи эти пути к рынку представляют собой каналы с одним, двумя, тремя и более уровнями посредников. Для каналов распределения характерны постоянные, нередко драматические перемены. Три самые существенные тенденции последнего времени — распространение вертикальных, горизонтальных и многоканальных маркетинговых систем. Тенденции эти имеют важные последствия с точки зрения сотрудничества, конфликтов и конкуренции каналов распределения.

Формирование канала требует изучения основных вариантов его возможной структуры с точки зрения типа и числа посредников. Управление каналом требует отбора и мотивирования квалифицированных посредников. Необходимо периодически проводить оценку деятельности каждого отдельного члена канала, сравнивая его прошлые и нынешние показатели сбыта, сравнивая его показатели сбыта с показателями других членов канала.

По мере более широкого признания концепции маркетинга больше внимания со стороны фирм привлекает к себе и концепция товародвижения. Товародвижение — это сфера потенциально высокой экономии издержек и обеспечения более полной удовлетворенности клиентов. Решения, принимаемые специалистами по обработке заказов и организации складирования, управляющими службой товарных запасов и экспедиционно-транспортной службой, сказываются на уровнях издержек в других сферах деятельности и на возможностях фирмы управлять спросом. Концепция товародвижения требует координации всех этих решений в рамках некой единой структуры. Встает задача создания системы управления товародвижением, которая позволяла бы обеспечивать желаемый уровень обслуживания клиентов с минимальными общими затратами.

Вопросы для обсуждения

1. Зачем нужны посредники? Поясните на конкретном примере.
2. Каналы распределения услуг ничем не отличаются от каналов распределения вещественных товаров. Прокомментируйте это заявление.
3. Проведите разграничение между тремя основными типами вертикальных маркетинговых систем. Приведите примеры системы каждого типа.
4. Конфликты между участниками канала и разными каналами устранить невозможно. Прокомментируйте это заявление.
5. Расскажите, какие методы распределения (интенсивное, на правах исключительности или селективное) и почему вы выбрали бы для следующих товаров: (А) часы «Ролекс», (Б) автомобили «Фольксваген», (В) бритвенные лезвия «Жиллетт», (Г) духи «Эстэ Лодер».
6. В чем разница между решениями в сфере организации товародвижения и решениями о выборе каналов сбыта? В чем состоит главная цель товародвижения?
7. Каким образом ЭВМ помогает организации товародвижения?
8. Расскажите, какой вид транспорта вы скорее всего использовали бы при организации распределения следующих товаров: (А) пиво, (Б) дорогие ювелирные изделия, (В) природный газ, (Г) сельскохозяйственные машины.

Основные понятия, встречающиеся в главе 12

Вертикальная маркетинговая система (ВМС) — совокупность производителя, одного или нескольких оптовых торговцев и одного или нескольких розничных торговцев, действующих как единая система, в которой один из членов канала либо является владельцем остальных, либо предоставляет им торговые привилегии, либо обладает мощью, обеспечивающей их полное сотрудничество.

Договорная ВМС — совокупность независимых фирм, связанных договорными отношениями и координирующих программы своей деятельности для совместного достижения большей экономии и/или больших коммерческих результатов, чем это можно было бы сделать в одиночку.

Интенсивное распределение — обеспечение наличия запасов товара в возможно большем числе торговых предприятий.

Канал распределения — совокупность фирм или отдельных лиц, которые принимают на себя или помогают передавать кому-то другому право собственности на конкретный товар или услугу на пути их движения от производителя к потребителю.

Корпоративная ВМС — система, в которой последовательные этапы производства и распределения объединены в рамках единоличного владения.

Распределение на правах исключительности — предоставление ограниченному числу дилеров исключительного права на распределение товара в рамках своих сбытовых зон.

Селективное распределение — использование более одного, но менее общего числа посредников, готовых заняться продажей товара.

Товародвижение — деятельность по планированию, претворению в жизнь и контролю за физическим перемещением материалов и готовых изделий от мест их происхождения к местам использования с целью удовлетворения нужд потребителей и с выгодой для себя.

Традиционный канал маркетинга — сочетание независимого производителя, одного или нескольких оптовых торговцев и одного или нескольких розничных торговцев, каждый из которых представляет собой отдельное предприятие, стремящееся обеспечить себе максимально возможные прибыли даже в ущерб максимальному извлечению прибыли другими или системой в целом.

Управляемая ВМС — вертикальная маркетинговая система, координирующая деятельность последовательных этапов производства и распределения благодаря не общей принадлежности одному владельцу, а размерам и мощи одного из ее участников.

Глава 13
Методы распространения товаров: розничная и оптовая торговля

Цели

Ознакомившись с данной главой, вы должны быть в состоянии:

1. Рассказать о роли розничных и оптовых торговцев в процессе товародвижения.

2. Перечислить пять видов розничных торговых предприятий и привести соответствующие примеры.

3. Перечислить четыре вида предприятий оптовой торговли и привести соответствующие примеры.

4. Рассказать о маркетинговых решениях, которые приходится принимать розничным и оптовым торговцам.

Розничная торговля по сниженным ценам набирает силу

Клиенты магазина сниженных цен «Спаг», находящегося в штате Массачусетс, не удивляются ни одному из товаров, которые они могут увидеть в его стенах. Здесь потребитель в один прекрасный день может приобрести по самым низким розничным ценам компьютеры, какао-порошок «Нестле», отраву для крыс, мячи для гольфа, восточные ковры, моторное масло и металлические кровати с медными набалдашниками. В другой день ничего этого может не быть, зато будут совсем другие товары.

Принцип успешной деятельности «Спага» заключается в том, что магазин закупает товары крупными партиями по ценам ниже оптовых и продает их потребителям с очень небольшой наценкой. Залогом прибыльности служит большой объем продаж. В некоторые дни этот земной рай для любителей выгодных сделок посещают до 10 тыс. клиентов.

Магазин занимает три огромных примыкающих друг к другу здания. Товары располагаются в нем где только можно без всякой видимой системы: лежат горками на полу, свисают с потолка. Тележек для складывания покупок в магазине не держат, потому что его владелец Энтони Боргатти-младший по прозвищу Спагетти, откуда и берет начало сокращение «Спаг», считает, что они занимают слишком много ценного места. Боргатти предпочитает занимать каждый квадратный сантиметр площади теми недорогими товарами, которые он предлагает. При этом ему нравится, когда товар покидает магазин как можно скорее, освобождая место для новых поступлений. «Оборачиваемость товарных запасов — это все», — говорит Боргатти. За десятилетия существования магазина через него, вероятно, прошли огромные количества товаров, раз он, по утверждению многих, сделал Боргатти миллионером.

«Спаг» — один из магазинов, придерживающихся набирающей силы в рознице тенденции торговли по ценам ниже обычных розничных. Его коммерческая стратегия состоит в закупке товаров по сниженным ценам и

передаче всей этой денежной экономии потребителю. За последние пять лет благодаря торговле по сниженным ценам оборот магазина удвоился. По прогнозу одного из специалистов по изучению розничной торговли, на протяжении нескольких ближайших лет объем деятельности этого вида розничных предприятий будет расти на 15% ежегодно. Розничные торговцы, продающие товары по сниженным ценам, обычно всячески стараются сократить свои накладные расходы, арендуя для своих магазинов дешевые помещения, нанимая минимальное число продавцов и торгуя только за наличный расчет.

Большая группа розничных предприятий сниженных цен специализируется на торговле одеждой. Эти торговцы нередко завлекают потребителей, предлагая им модный товар индивидуальной разработки по ценам ниже цен универмагов. «Смысл предприятия, — говорит один из специалистов, — состоит в том, чтобы добиться резкого снижения цены, поскольку на продажу предлагаются товары, не соответствующие сезону, скопившиеся в избытке, с отклонениями от стандарта». Иногда такому розничному торговцу, возможно, удастся закупить по дешевке партию модных платьев индивидуальной разработки уже через несколько недель после их появления в универмагах.

Первым магазином с ценами ниже обычной розницы был «Леманн», открывшийся в Бруклине в 1920 г. и торговавший женской одеждой. Универмаги типа «Сакс на Пятой авеню», «Бест» и «Лорд энд Тейлор», торговавшие той же самой одеждой по более высоким ценам, пришли в ярость от низких цен «Леманна». Под давлением этих влиятельных розничных предприятий производители убедили хозяев «Леманна» удалять этикетки с одежды перед подачей ее в торговый зал. Эта практика до сих пор сохранилась во всех магазинах сети «Леманн».

Еще одним преуспевающим торговцем по ценам ниже обычной розницы является фирма «Симс», сеть магазинов которой охватывает все Восточное побережье страны. В магазинах «Симс» этикеток не удаляют. Наоборот, как утверждает фирма в своей рекламе по телевидению и радио, «если на изделии нет узнаваемой этикетки, его не стоит покупать». Альдо Папоне, вице-президент фирмы «Дейтон Хадсон», которой принадлежит постоянно расширяющаяся сеть магазинов в среднезападных районах страны, сформулировал эту же мысль по-другому: «Людям не нужен дешевый бифштекс, им нужен бифштекс подешевле».

Сеть находящихся в основном в Калифорнии магазинов «Пик-энсейв» предлагает по ценам ниже обычной розницы большой ассортимент самых разных вещей. Основатель и председатель правления фирмы Уильям Циммерман отыскивает товары, потерпевшие неудачу на пробных рынках, товары, уже пережившие пик своей моды, товары, скопившиеся в больших количествах. Одним из приемов, которым Циммерман пользуется в процессе поисков изделий для заполнения 78 магазинов фирмы, является посещение специализированных торговых выставок. Вместо того чтобы выискивать новинки, Циммерман расспрашивает производителей о това-

рах, которые недавно провалились, которые он мог бы скупить по дешевке. Среди последних выгодных сделок фирмы «Пик-эн-сейв» — покупка за полцены партии зеленого зубного эликсира «Сепакол» (неудавшийся маркетинговый эксперимент — обычно эликсир бывает желтого цвета), приобретение партии солнцезащитных очков «Кул-рей» в момент, когда фирма-производитель решила вообще прекратить выпуск солнечных очков, приобретение партии футболок «Йода», когда повальным увлечением стали футболки другого вида[1].

Эта глава в основном посвящена знакомству с предприятиями, относящимися к сферам розничной и оптовой торговли в рамках экономики страны. В первой части, посвященной розничной торговле, мы задаемся следующими вопросами: 1) каковы природа и значение розничной торговли? 2) что представляют собой розничные торговцы основных видов? 3) какие маркетинговые решения принимают розничные торговцы? Во второй части главы мы рассмотрим те же самые вопросы применительно к предприятиям оптовой торговли.

Розничная торговля

Природа и значение розничной торговли

Что такое розничная торговля? Всем известно, что корпорация «Сирс» — это фирма розничной торговли. А вот что можно сказать о стучащей в дверь «даме Эйвон», о подрядчике, предлагающем по телефону услуги по ремонту дома, о враче, посещающем пациентов, о гостинице, рекламирующей отдых в выходные дни по низким расценкам? Да-да, все это розничные торговцы. Мы определяем, розничную торговлю следующим образом:

> **Розничная торговля** — любая деятельность по продаже товаров или услуг непосредственно конечным потребителям для их личного некоммерческого использования.

Любое заведение, которое занимается этим, занимается розничной торговлей. Причем совершенно неважно, как именно продаются товары или услуги (методом личной продажи, по почте, по телефону или через торговый автомат) и где именно они продаются (в магазине, на улице или на дому у потребителя).

Розничная торговля — одна из крупнейших отраслей деятельности в Соединенных Штатах. Розничные магазины составляют примерно 25% общего числа всех коммерческих предприятий США и являются третьим по величине источником занятости в стране со штатом рабочих и служащих почти 16 млн. человек. В состав розницы входят свыше 1,5 млн. одноточечных и более 340 тыс. многоточечных торговых заведений, общий объем товарооборот которых составил в 1981 г. 1038 000 000 тыс. долл.[2]

Кто же они, крупнейшие розничные торговцы страны? В 1981 г. в десятку крупнейших розничных предприятий входили корпорации «Сирс

Робак» с оборотом 27,3 млрд. долл., «Сэйфуэй сторс» (16,5), «К-Март» (16,6), «Дж. К. Пенни» (11,8), «Крогер» (11,2), «Ф. У. Вулворт» (7,2), «Американ сторс» (7,1), «Лаки сторс» (7,2), «Федерейтед департмент сторс» (7,0) и «Эй энд Пи» (6,8 млрд. долл.)[3]. Крупнейшие розничные фирмы — это прежде всего сети универмагов со смешанным ассортиментом и сети универсамов.

Будь то продажа одному из общественных классов или массовому рынку, с течением лет розничные торговцы усвоили мысль о том, что они действуют в условиях стремительно меняющейся среды. Вчерашние формулы розницы могут не сработать сегодня и уже наверняка не сработают завтра. Куда делись «У.Т. Грант», одна из старейших и крупнейших в стране сетей галантерейных магазинов, и «Фуд фэйр», восьмая по величине сеть универсамов? Они обанкротились. А что произошло с великой сетью «Эй энд Пи»? «Считавшаяся прежде чуть ли не монополистическим колоссом, вершительницей судеб мелких конкурентов и мишенью борцов против трестов, ныне сеть «Эй энд Пи» стала похожей на потрепанного беззубого льва»[4]. А что сталось с «Монтгомери уорд», четвертой по величине сетью универмагов со смешанным ассортиментом? Она занята поисками стратегии возрождения своей былой славы. Даже у корпорации «Сирс» не всё в порядке.

В 70-х годах корпорация «Сирс» болезненно ощутила на себе последствия перемен в окружающей обстановке. Стратегические установки, принимаемые фирмой на каждое десятилетие, начиная с момента ее основания в 1886 г., неизменно били в цель, и в 40-х годах корпорация вытеснила с места лидера корпорацию «Монтгомери уорд», которая была старше по возрасту. Фирма «Сирс» делала ставку на экономический рост в послевоенный период, а «Монтгомери уорд» — на экономический застой. Оправдался расчет фирмы «Сирс». Она открыла сотни новых магазинов в пригородах, модернизировала свои старые магазины, занялась новыми видами деятельности страхованием, организацией сберегатель ных касс, продажей картин. Особенно преуспела корпорация в начале 70-х годов, после чего приняла решение о повороте своей стратегической линии от расширения сферы услуг к поднятию их качественного уровня. Она решила сосредоточить свои усилия на состоятельных покупателях, пополнив номенклатуру высококакачественными товарами и даже модными товарами индивидуальной разработки. Однако время перемен было выбрано неудачно. Бум обернулся пустой шумихой, а покупатели так и не захотели платить более высокие цены. Вместо этого они стали совершать покупки в магазинах фирмы «К-Март» и других торговцев, предлагавших товары со скидкой. Не привлек новый подход и новых состоятельных покупателей. В 1974 г. впервые за 13 лет корпорация «Сирс» испытала резкое падение прибылей — на целых 24,8%. В 1976 г. ее прибыли от розничной торговли

достигли рекордного уровня — 441,2 млн. долл., а затем снова пошли вниз — до 363,9 млн. долл. в 1977 г. и 330,7 млн. долл. в 1978 г.[5]

Что же делает корпорация в 80-х годах для восстановления своего прежнего положения? Она стала придерживаться следующих стратегических подходов: признав, что самый устойчивый рынок — это «американцы среднего класса», «Сирс» больше не гонится за увеличением числа состоятельных покупателей. Вместо этого корпорация укрепляет отношения со своими нынешними покупателями с помощью кредита и ориентирует свои товары и услуги именно на этот рынок. Например, в 1981 г. корпорация «Сирс» приобрела фирму по продаже недвижимости и инвестиционную компанию специально для того, чтобы предложить их услуги своим клиентам. И еще одна перемена: сегодня «Сирс» торгует в своих магазинах джинсами и одеждой марки «Леви Страусс».

Современному розничному торговцу необходимо внимательно следить за признаками перемен и быть готовым к переориентировке своей стратегии — и лучше раньше, чем позже. Однако принято решение об изменении стратегии не так-то легко выполнить. Крупный розничный торговец нередко привязан к собственным политическим установкам, которые руководство считает «обычным здравым смыслом». И кроме того, он привязан к собственному общественному образу, который сохраняется в сознании потребителей еще долго после того, как сам магазин уже изменился.

Много в рознице и маленьких «семейных» магазинчиков. Заведения мелких розничных торговцев играют важную роль в силу нескольких причин. 1. В них часто появляются новые формы розничной торговли, которые позднее перенимают и крупные магазины. 2. Они более удобны для потребителя, поскольку встречаются практически везде. 3. Нередко они отличаются большей степенью приспособляемости и предоставляют потребителю более индивидуализированные услуги. 4. Они дают покупателям возможность почувствовать себя хозяевами положения.

Виды розничных торговых предприятий

В США насчитываются миллионы розничных торговых самых разных размеров и форм. Более того, постоянно возникали новые формы розничной торговли, вбирающие в себя определенные черты старых форм, например современный магазин сети «К-Март» сочетает в себе черты универсама и магазина сниженных цен. Поскольку разным потребителям нравятся разные формы торговли, возможно одновременное существование и преуспевание предприятий с разными уровнями услуг для потребителей. На рис. 71 представлено четыре уровня обслуживания и указаны торговые заведения, обычно практикующие эти уровни.

Розничные торговые предприятия самообслуживания стали стремительно расти в стране как результат депрессивного состоянии

экономики в 30-е годы. Сегодня услугами розничных магазином самообслуживания пользуются представители всех слоев общества, особенно при приобретении товаров повседневного спроса и некоторых товаров предварительного выбора. Самообслуживание является основой любой торговли со скидкой. Ради экономии многие потребители готовы самостоятельно заниматься поиском, сравнением и выбором товара.

Розничные торговые предприятия со свободным отбором товаром имеют продавцов, к которым при желании можно обратиться за содействием. Клиент завершает сделку, подходя к продавцу и расплачиваясь с ним за покупку. Накладные расходы у магазинов со свободным отбором товаров несколько выше, чем у магазинов самообслуживания, в связи с необходимостью содержания дополнительного персонала.

	Сокращение числа услуг	⟷		Рост числа услуг
	Самообслуживание	Свободный отбор товаров	Ограниченное обслуживание	Полное обслуживание
Отличительные черты	Минимальное число оказываемых услуг Привлекательность цен Торговля основными товарами постоянного спроса Торговля товарами повседневного спроса	Ограниченное число оказываемых услуг Привлекательность цен Торговля основными товарами постоянного спроса Торговля товарами повседневного спроса	Небольшое разнообразие услуг Торговля товарами предварительного выбора	Широкое разнообразие услуг Торговля модными товарами Торговля товарами особого спроса
Примеры	Розничные магазины-склады Бакалейно-гастрономические магазины Магазины сниженных цен Предприятия посылторга Торговые автоматы	Магазины сниженных цен Галантерейные магазины Предприятия посылторга	Торговля вразнос Универмаги Продажа по телефону Галантерейные магазины	Специализированные магазины Универмаги

Рис. 71. ***Классификация розничных торговцев по показателям объема услуг для потребителей***

Розничные торговые предприятия с ограниченным обслуживанием, подобные тем, что встречаются в сетях типа «Сирс», обеспечивают покупателю более высокий уровень помощи со стороны торгового персонала, поскольку в таких магазинах продают больше товаров предварительного выбора и покупателям требуется больше информации. Кроме того, в этих магазинах потребителям предлагают услуги в виде продажи в кредит и приема назад купленных товаров, обычно отсутствующие в магазинах с более ограниченным уровнем обслуживания. Так что эксплуатационные расходы у этих магазинов выше.

Розничные торговые предприятия с полным обслуживанием, такие, пак фешенебельные универмаги, имеют продавцов, готовых лично помочь покупателю на всех этапах процесса поиска, сравнения и выбора товара. Потребители, желающие, чтобы их «обслуживали», предпочитают именно такие магазины. Большие затраты на содержание обслуживающего персонала, более высокий процент в их номенклатуре товаров особого спроса и товаров замедленного сбыта (модные изделия, ювелирные изделия, кинокамеры), более либеральный подход к практике возврата купленных товаров, использование различных схем кредитования, обеспечение бесплатной доставки покупок, техническое обслуживание товаров длительного пользования на дому и предоставление покупателям дополнительных удобств в виде комнат отдыха и ресторанов — все это оборачивается для подобных магазинов высокими накладными расходами. Неудивительно поэтому, что на протяжении нескольких последних десятилетий число розничных заведений с полным обслуживанием неуклонно сокращается.

При описании типов розничных предприятий мы будем классифицировать их на основе нескольких исходных параметров: предлагаемый товарный ассортимент, относительное внимание к ценам характер торгового обслуживания, принадлежность магазина и разновидность концентрации магазинов. Типы розничных торговых предприятий перечислены в табл. 16, а их описание дается ниже.

Таблица 16

Различные способы классификации предприятий розничной торговли

Предлагаемый товарный ассортимент	Относительное внимание к ценам	Характер торгового обслуживания	Принад-лежность магазина	Разновидность концентрации магазинов
Специализирован-ный магазин	Магазин сниженных цен	Торговля с заказом товара по почте или по телефону	Корпоративная сеть	Центральный деловой район
Универмаг Универсам Магазин товаров повседневного спроса	Склад-магазин Магазин-демзал, торгующий по каталогу	Торговые автоматы Служба заказов со скидкой	Добровольная сеть розничных торговцев и кооператив розничных торговцев	Региональный торговый центр Районный торговый центр
Комбинированный универсам, универсам широкого профиля, торговый комплекс Розничное предприятие слуг		Торговля вразнос	Потребительский кооператив Объединение держателей привилегий Розничный конгломерат	Торговый центр микрорайона

ПРЕДЛАГАЕМЫЙ ТОВАРНЫЙ АССОРТИМЕНТ. Первым параметром классификации розничных торговых заведений является предлагаемый ими товарный ассортимент. Существуют бакалейные, гастрономические, винные, мебельные магазины и т. д. В более широком смысле мы можем говорить о широте и насыщенности ассортимента, выделяя по этим признакам основные типы магазинов. Наиболее важными являются **специализированные** магазины, **универмаги, универсамы, магазины товаров повседневного спроса и универсамы широкого профиля.**

Специализированные магазины. Специализированный магазин предлагает узкий ассортимент товаров значительной насыщенности. Примерами специализированных розничных предприятий могут служить магазины одежды, спорттоваров, мебельные, цветочные и книжные магазины. Специализированные магазины можно дополнительно подразделить по степени узости предлагаемого ассортимента. Магазины

одежды — это магазин **обособленного полного ассортимента,** магазин мужской одежды — это **магазин с ограниченным ассортиментом,** а магазин, торгующий мужскими рубашками, которые сшиты на заказ, — это **узкоспециализированный магазин.** По мнению ряда специалистов, быстрее всего в будущем будет расти число узкоспециализированных магазинов, использующих преимущества сегментирования рынка, выбора целевых сегментов и специализации товара. Уже есть магазины, которые торгуют только спортивной обувью, только одеждой для высоких мужчин (в основном джинсами) или только калькуляторами.

В последнее время распространение специализированных магазинов связано с бумом торговых центров, обычно состоящих из одного-двух универмагов и множества специализированных магазинчиков. На долю этих магазинчиков нередко приходится 60—70% всей площади торгового центра. Большинство специализированных магазинов до сих пор принадлежит независимым торговцам, однако быстро растет и число специализированных магазинных сетей. Наиболее преуспевающие специализированные магазины концентрируют свои усилия на полном удовлетворении нужд конкретных целевых рынков.

Магазин «Лимитед» специализируется на торговле модной одеждой для женщин в возрасте от 18 до 35 лет, которые готовы заплатить чуть больше, лишь бы выглядеть как надо. Товар представляют покупательницам в виде тщательно подобранных комплектов. Сотрудницы магазина одеты по последней моде. Они того же возраста, что и представительницы целевого рынка, а сам магазин пронизан духом современности. Точно определив свой целевой рынок, «Лимитед» может изучать запросы модниц возрастной группы от 18 до 35 лет, проводить предварительные испытания новинок моды, придавать этим новинкам образ уникальности, точно нацеливать рекламу и распределять эти новинки по торговым центрам.

Однако специализированный магазин может оказаться в неприятном положении, если товары его ассортимента потеряют популярность. Об одном из подобных примеров рассказывается во врезке 31.

Врезка 31. **Замирающий бум стерео**

В 70-х годах магазины стереоаппаратуры переживали деловой бум. Магазины типа «Тек хай-фай», «Пасифик стерео» и «Плейбэк» разрослись в прибыльные сети, торгующие только стереооборудованием. Большинство покупателей — молодежь, и в первую очередь студенты колледжей. Однако сегодня многие эти магазины либо уже закрылись, либо несут тяжелые финансовые убытки.

Причины падения сбыта стереоаппаратуры объясняются переменами как в экономике, так и в электронной технике. Ныне у молодежи, как правило, меньше свободных денег, чем было десять лет назад. Но пожалуй, одной из непосредственных причин краха стереобума стало появление

большого количества электронных изделий, доступных для всех, кому они по карману. Студенты колледжей с одинаковой вероятностью могут потратить свои деньги как на покупку видеотехники или персональных компьютеров, так и на покупку стереоаппаратуры.

Среди магазинов стереоаппаратуры выжили только те, что расширили свой товарный ассортимент и изменили свои маркетинговые стратегии. В магазинах фирмы «Тим сентрал, инк.» со штаб-квартирой в г. Миннеаполисе, помимо стереоаппаратуры, продают ныне бытовые компьютеры, видеотехнику и телефонные аппараты. Вместо фокусирования своей рекламы на студентах колледжей фирма нацеливает ее на людей постарше — владельцев собственных домов. Нью-йоркская фирма «Крейзи Эдди, инк.» также расширила свой ассортимент за счет включения в него прочих видов электронных изделий.

К сожалению, видеотехника и компьютеры ставят перед розничными торговцами целый ряд новых проблем. В связи с тем, что за последние несколько лет цены на видеотехнику резко упали, многие розничные торговцы вынуждены прибегать к ценовой конкуренции. В то время как розничные наценки на стереоаппаратуру достигают 30—35%, на видео технику они составляют всего 10—15%. Одновременно торговцы, предлагающие разнообразные изделия электроники, сталкиваются с жесткой конкуренцией со стороны груши новых магазинов, которые специализируются только на продаже компьютеров. Магазины по продаже компьютеров могут предложить покупателям и более широкий выбор, поскольку имеют дело с товаром только одного вида. И более низкие цены. Некоторое утешение розничным торговцам доставляет продажа телефонных аппаратов, поскольку розничная наценка на них выше, чем на другие товары.

Сегодня уже недостаточно продавать только стереоаппаратуру. Розничные торговцы вынуждены либо превращать свои магазины в «электронные универсамы», либо сходить со сцены.

Универмаги. Универмаг предлагает несколько ассортиментных групп товаров — обычно одежду, предметы домашнего обихода, хозяйственные товары. Каждой ассортиментной группой занимается специальный отдел универмага во главе со своими закупщиками или торговцами.

Некоторые специалисты считают, что универмаг вырос на фундаменте магазина смешанных товаров (поскольку в нем торгуют товарами нескольких ассортиментных групп). По мнению других, универмаг — наследник магазина текстильных товаров (поскольку многие основатели универмагов до этого были владельцами магазинов текстильных товаров). Первым в истории универмагом считается «Бон марше», основанный в Париже в 1852 г.[6] Он ввел в практику торговли четыре новаторских принципа: 1) низкие наценки и ускоренный оборот товаров, 2) указание и выставление на всеобщее обозрение цен товаров, 3) поощрение

покупателей на спокойный осмотр товаров без всякого давления на них или обязательства совершения покупки, 4) либеральное отношение к разбору жалоб.

Среди первых американских универмагов были магазины «Джордан марш», «Мэйси», «Ванамейкер» и «Стюарт». Они размещались в огромных величественных зданиях в фешенебельных кварталах городских центров и исповедовали концепцию «покупки на радость». Это был огромный шаг вперед по сравнению со специализированными магазинами того времени, в которых мало что выставлялось напоказ и которые не поощряли практику осмотра товаров покупателями.

В первые годы после второй мировой войны доля универмагов в розничной торговле уменьшилась, а их рентабельность снизилась. Многие тогда считали, что универмаги как предприятия розничной торговли в своем жизненном цикле вступили в стадию упадка. Специалисты указывали на: 1) обострение конкуренции между универмагами, что вызывало рост издержек, 2) обострение конкуренции со стороны других типов розничных предприятий, особенно магазинов сниженных цен, сетей специализированных магазинов и розничных складов-магазинов и 3) интенсивное транспортное движение, недостаток мест для стоянок и вырождение городских центров, из-за чего совершение покупок в деловой части города потеряло свою привлекательность.

В результате некоторые универмаги закрылись, а некоторые слились. И тем не менее универмаги борются за свое «возвращение». Многие из них открыли свои филиалы в торговых центрах пригородов с их растущим населением, растущими доходами и лучшими условиями для стоянок автомобилей. Некоторые универмаги для отражения угрозы со стороны магазинов сниженных цен завели у себя «подвалы выгодных покупок». Другие занялись реконструкцией вплоть до переделки части помещений под «модные лавки». Кое-кто экспериментирует в сфере посылторга и торговли по телефону. Ряд универмагов — и среди них «Дейтон Хадсон» — расширили сферу своей деятельности, обзаведясь, в частности, магазинами сниженных цен и специализированными магазинами. Некоторые универмаги сокращают число служащих, число ассортиментных групп товаров и число услуг для клиентов типа доставки покупок и продажи в кредит. Однако подобный подход может подорвать их основную притягательность, а именно возможность получить более высококачественные услуги.

Универсамы. Универсам — это сравнительно крупное предприятие самообслуживания с низким уровнем издержек, невысокой степенью удельной доходности и большим объемом продаж, «рассчитанное на полное удовлетворение нужд потребителя в продуктах питания, стирально-моющих средствах и товарах по уходу за домом» [7]. Универсам может находиться и в частном владении, хотя большинство их входит в состав сетей. По данным за 1981 г., самыми крупными сетями универсамов являются «Сэйфуэй» с оборотом 16,5 млрд. долл.,

«Крогер» — 11,2, «Лаки сторс» — 7,2, «Американ сторс» — 7,1, «Эй энд Пи» — 6,8, «Уинн-Дикси» — 6,2 и «Джуэл» — 5,1 млрд. долл.

Происхождение универсама можно отнести к двум источникам — открытию в 1912 г. Джоном Хартфордом в рамках компании «Грейт Атлантик энд Пасифик ти» («Эй энд Пи») продовольственных магазинов, которые торговали только за наличный расчет и не доставляли покупок на дом, и магазинам «Пиггли-Уиггли», принадлежавшим Кларенсу Сондерсу, в которых в 1916 г. впервые появилось самообслуживание, турникеты для прохода покупателей и расчетные узлы. Однако большой популярности универсамы достигли только в 30-х годах. Считается, что первым по-настоящему преуспевающим универсамом был магазин, открытый в 1930 г. Майклом Кулленом. Это был бакалейно-гастрономический магазин самообслуживания, торговавший за наличный расчет, не доставлявший покупок на дом и имевший торговую площадь около 560 кв. м. в отличие от привычных для магазинов тех времен площадей порядка 75 кв. м. Куллен добился достаточно большого товарооборота, чтобы рентабельно торговать при валовой прибыли 9—10% с суммы продаж, что составляло всего половину от уровня валовой прибыли продовольственных магазинов того времени. В течение двух следующих лет было открыто 300 универсамов, а к 1939 г. их число возросло приблизительно до 5000 и на их долю приходилось уже 20% общего объема торговли бакалейно-гастрономическими товарами. Сегодня работает более 37 тыс. универсамов, а их доля в торговле бакалейно-гастрономическими товарами составляет 76%.

Успеху универсамов в 30-х годах способствовало несколько факторов. Великая депрессия заставила потребителей задуматься о ценах, а предпринимателям дала возможность по дешевке скупать товары у попавших в бедственное положение поставщиков и за минимальную плату арендовать большие помещения. Массовое распространение личных автомобилей отодвинуло проблему расстояний на второй план и способствовало распространению привычки совершать покупки раз в неделю, что ослабило нужду в услугах маленьких местных магазинчиков. Прогресс в производстве холодильников позволил и универсамам, и потребителям дольше хранить скоропортящиеся продукты. Новая упаковочная техника дала возможность предложить потребителю продукты питания » удобной для хранения таре и расфасовке (банках и коробках), а не выставлять их в оптовой магазинной упаковке (бочках или коробах). Все это стимулировало сбыт марочного товара с помощью рекламы, что привело к уменьшению числа продавцов, необходимых в магазине. И наконец, объединение под одной крышей отделов бакалейных и мясных товаров, а также отделов сельскохозяйственных продуктов сделало возможным совершение всех покупок в одном месте и стало привлекать покупателей издалека, что обеспечило универсамам объем товарооборота, необходимый для успешной деятельности.

Для дальнейшего наращивания объемов сбыта универсамы предприняли шаги в нескольких направлениях. Магазины стали больше и имеют ныне торговые площади порядка 1700 кв. м, а не II00 кв. м, как в середине 50-х годов. Ныне большинство сетей состоят из меньшего числа, но зато более крупных магазинов. В универсамах продают множество самых разнообразных товаров. В 1946 г. типичный универсам предлагал 300 разных товаров, а сегодня — около 8000. Наиболее значительно выросло число товаров непищевого назначения — лекарств, отпускаемых без рецепта, косметических средств, хозяйственных принадлежностей, журналов, книг, игрушек, на долю которых приходится в наши дни 8% общего оборота универсамов. «Ассортиментное нагромождение» продолжается, и многие универсамы начинают торговать лекарствами, отпускаемыми по рецептам, электробытовыми товарами, грампластинками, спортивными товарами, скобяными изделиями, садово-огородным инвентарем и даже камерами, стремясь отыскать высокодоходные товары для повышения своей рентабельности. Кроме того, универсамы улучшают свои возможности за счет выбора более престижных мест расположения, строительства более вместительных автостоянок, более продуманного архитектурного решения и оформления интерьеров, удлинения времени работы и работы по воскресеньям, а также за счет предложения широкого ассортимента услуг для покупателей, таких, как инкассирование чеков, устройство комнат отдыха, трансляция музыкальных программ. Обострилась и взаимная конкуренция универсамов в сфере пропагандистской деятельности за счет проведения интенсивной рекламы, выпуска зачетных талонов, устройства азартных игр. А для того, чтобы меньше зависеть от общенациональных марок и увеличить свою долю прибыли, универсамы переключились и основном на продажу товаров под частными марками. Одновременно растет число сетевых универсамов в штатах Солнечного пояса, где темпы экономического роста выше[8].

Магазины товаров повседневного спроса. Продовольственный магазин товаров повседневного спроса сравнительно невелик по размерам, находится в непосредственной близости от жилого района, открыт допоздна все семь дней в неделю и предлагает ограниченный ассортимент ходовых товаров повседневного спроса с высокой оборачиваемостью. В качестве примера можно сослаться на магазины «Севен-илевен» и «Уайт хен пэнтриз». Продолжительность работы этих магазинов и использование их потребителями в основном для совершения покупок с целью «затыкания брешей» делают их заведениями со сравнительно высокими ценами. Однако они удовлетворяют одну из существенных потребительских нужд, и люди, кажется, готовы платить за создаваемое для них удобство Численность магазинов товаров повседневного спроса выросли примерно с 2 тыс. в 1957 г. до 37,8 тыс. в 1981 г. А их товаро-оборот в том же 1981 г. составил 14,1 млрд. долл.[9]

В сфере розничной торговли товарами повседневного спроса появились недавно так называемые «продовольственные бензоколонки». На станции техобслуживания клиент может купить около сотни товаров повседневного спроса, таких, как хлеб, молоко, сигареты, кофе, безалкогольные напитки, расплачиваясь за них с помощью кредитной карточки, выпущенной нефтяной компанией.

Комбинированные универсамы, универсамы широкого профиля и торговые комплексы. На другом конце спектра розничных торговых предприятий располагается три типа магазинов, превышающих своими размерами обычный универсам. **Комбинированный универсам** — это разновидность универсама с ассортиментом, расширенным за счет включения в него лекарств свободной продажи и лекарств, отпускаемых по рецептам. Комбинированный универсам и аптека имеют общую торговую площадь в среднем порядка 5100 кв. м. Используются три основные схемы построения подобных предприятий. В сети «Крогер» универсамы и аптеки-закусочные сниженных цен под названием «Супер Икс» располагают бок о бок друг с другом. Каждое из этих заведений может работать как самостоятельное торговое предприятие. Фирма «Джуэл компани» предпочитает иметь магазин под одной крышей — с лекарствами в одном конце и продовольственными товарами в другом, благодаря чему облегчается доступ к товарам и создаются дополнительные удобства для потребителей, а заодно, вероятно, достигается и более высокий суммарный торговый эффект, чем при расположении «бок о бок». В магазинах «Борман» в Детройте лекарства выставлены среди продуктов питания, чтобы стимулировать больше комбинированных покупок и создавать более высокий суммарный торговый эффект.

По размерам торговой площади **универсам широкого профиля** превышает обычный универсам (около 2800 кв. м вместо привычных 1700 кв. м) и стремится полностью удовлетворить нужды потребителя в обычно закупаемых пищевых и непищевых товарах. Универсамы широкого профиля нередко предлагают такие услуги, как прачечная, химчистка, ремонт обуви, инкассирование чеков, оплата счетов, дешевый буфет[10]. В универсамах широкого профиля именно из-за расширенного ассортимента цены зачастую на 5—6% выше, чем в обычных универсамах. Концепцию универсама широкого профиля начинают воспринимать многие ведущие магазинные сети. Например, фирма «Крогер» планирует построить 114 универсамов широкого профиля, каждый со средней торговой площадью порядка 2800 кв. м.

Торговый комплекс превышает своими размерами даже универсамы широкого профиля, занимая торговую площадь от 7500 до 19 500 кв. м. Торговый комплекс (термин, не употребляющийся в США, но широко распространенный в Европе) включает в себя универсам, магазин сниженных цен и розничный склад-магазин. Его ассортимент выходит за пределы обычно покупаемых товаров и включает в себя мебель, тяжелые и легкие электробытовые приборы, одежду и множество других изделий. По

сравнению с уровнем цен, обычных для универсамов широкого профиля, торговые комплексы практикуют цены со скидкой. Многие товары поступают в торговый комплекс в том же виде, как и на склад, прямо от производителей — упакованными в проволочные «корзины», и выкладываются на пятиярусные металлические стеллажи штабелями высотой 3,5—4,5 м. Пополнение запасов осуществляется с помощью вилочных погрузчиков, которые ездят по широким проходам торгового зала прямо в часы его работы. Основной принцип — массовая выкладка товара навалом с минимальными усилиями со стороны торгового персонала комплекса. Покупателям, согласным самостоятельно забрать из магазина тяжелые бытовые приборы и мебель, предоставляется скидка. Первый торговый комплекс был открыт в 1963 г. фирмой «Каррефур» в одном из пригородов Парижа и сразу же завоевал успех. Однако подлинный бум произошел в конце 60-х - начале 70-х годов в первую очередь во Франции и ФРГ, где сегодня действует уже несколько сотен торговых комплексов. Американские сети ведут себя осторожно, предпочитая открывать новые универсамы широкого профиля, хотя некоторые принципы деятельности торговых комплексов уже восприняты рядом торговых предприятий, таких, как магазины «Трежери» сети «Дж. К. Пенни» и магазины «Гранд базар» фирмы «Джуэл».

Розничные предприятия услуг. Остановимся вкратце на коммерческих предприятиях, «товарный ассортимент» которых состоит не из изделий, а из услуг. Розничные предприятия услуг — это гостиницы, мотели, банки, авиакомпании, колледжи, больницы, кинотеатры, теннисные клубы, кегельбаны, рестораны, ремонтные службы и различные заведения по оказанию личных услуг, такие, как парикмахерские и косметические салоны, химчистки и похоронные бюро. Число розничных предприятий услуг в США растет быстрее, чем число розничных торговцев товарами. Банки заняты поисками путей более эффективного распространения своих услуг, включай использование автоматических «кассиров» и организацию со временем оплаты счетов по телефону. Организации здравоохранения коренным образом пересматривают методы получения и оплаты медицинского обслуживания. Индустрия развлечений породил» комплекс «Дисней уорлд» и его подражателей. Фирма «Х. энд Р. Блок» создала сеть держателей привилегий из бухгалтеров и специалистов по налогам, готовых помочь клиентам заплатить «дяде Сэму» как можно меньше.

ОТНОСИТЕЛЬНОЕ ВНИМАНИЕ К ЦЕНАМ. Классификацию розничных магазинов можно производить и на основе их ценового образа. Большинство магазинов предлагают товары по средним ценам и обычный уровень услуг для потребителей. Ряд магазинов предлагают товары и услуги повышенного качества и по более высоким ценам. Фирма «Гуччи» оправдывает свои высокие цены следующим образом: «Вы будете помнить товары долго и после того, как забудете их цены». И наоборот, **магазины**

сниженных цен продают свои товары по ценам ниже обычных, поскольку организуют свою деятельность с минимальными издержками и предлагают меньше услуг и менее высокого качества. Мы остановимся на магазинах сниженных цен и порожденных ими предприятиях в виде **складов-магазинов и магазинов-демзалов, торгующих по каталогам.**

Магазины сниженных цен. Магазин сниженных цен торгует стандартными товарами по более низким ценам за счет снижения нормы прибыли и увеличения объемов сбыта. Простое использование время от времени цен со скидкой и устройство распродаж еще не делают торговое предприятие магазином сниженных цен. Не делают его таковым и торговля товарами низкого качества по дешевке. Настоящему магазину сниженных цен присущи пять особенностей: 1) он постоянно торгует по ценам ниже тех, что преобладают в заведениях с высокими наценками и невысокой оборачиваемостью товарных запасов; 2) он делает акцент на марочных товарах общенационального распространения, так что низкие цены вовсе не предполагают низкого качества изделий; 3) он функционирует по методу самообслуживания при минимуме удобств; 4) он обычно располагается в районе с низким уровнем арендной платы и привлекает покупателей из сравнительно отдаленных мест; 5) в нем установлено простое и функциональное торговое оборудование[11]. По оценкам, в 1981 г. в США насчитывалось 8282 универсальных магазина сниженных цен, имевших общий товарооборот почти 73 млрд. долл.[12]

У розничной торговли по сниженным ценам долгая история. К этой практике еще до второй мировой войны прибегали хорошо известные нью-йоркские универмаги сниженных цен «Александр» и «Мейс». Но подлинный бум розницы сниженных цен начался в конце 40-х годов, когда подобным образом стали продавать не только товары кратковременного пользования (одежду, туалетные принадлежности), но и изделия длительного пользования (холодильники, электробытовые приборы, стиральные машины, посудомойки, кондиционеры, товары для дома, спортивные товары). Первые послевоенные магазины сниженных цен, такие, как «Мастерс», «Корвет» и «Ту гайз», пользовались успехом по ряду причин. В эти годы многие товары длительного пользования оказались в значительной мере стандартизированными, и потребность в торговом искусстве магазинного продавца снизилась. Более того, появилась обширная новая группа чутких к ценам, но состоятельных потребителей. Магазины сниженных цен работали почти что в складских помещениях, в районах с низкой арендной платой, но интенсивным людским потоком, оказывали минимальное количество услуг, проводили широкую рекламу и предлагали достаточно широкий и глубокий ассортимент марочных товаров. Их эксплуатационные расходы составляли 12—18% от суммы продаж, а не 30—40%, как у универмагов и специализированных магазинов. К 1960 г. на долю магазинов сниженных цен приходилась уже одна треть продаж всех электроприборов. Средняя оборачиваемость

товарных запасов в них составляла 14 раз в год, а не 4 раза, как в обычных универмагах.

В последние годы интенсивная конкуренция между магазинами сниженных цен, а также между магазинами сниженных цен и универмагами побудила многих розничных торговцев по сниженным ценам заняться облагораживанием своего образа: улучшилось оформление интерьеров, добавлены новые ассортиментные группы товаров, такие, как готовое платье, увеличено число оказываемых услуг, включая инкассирование чеков и облегчение процедуры возврата товаров, открыты новые филиалы в пригородных торговых центрах. Все это привело и к росту издержек, и к росту цен. Более того, конкурирующие с магазинами сниженных цен универмаги нередко тоже снижают цены, и различия между этими двумя типами торговых предприятий все больше стираются. Из-за растущих издержек и потери своего ценового преимущества в 70-х годах прекратили существование несколько крупных сетей магазинов сниженных цен.

Помимо магазинов со смешанным товарным ассортиментом розничная торговля по сниженным ценам охватила и специализированные магазины. Появились магазины сниженных цен, торгующие спортивными товарами, стереоаппаратурой, книгами. Одной из наиболее интересных тенденций стало появление продовольственных магазинов сниженных цен. В 1956 г. сеть универсамов «Шоп-райт» отказалась от использования зачетных талонов и решительно перешла к торговле по сниженным ценам. Экономию обеспечивали за счет сокращения часов работы, отказа от второстепенных услуг и торговли «каждый день по низким ценам». Повышение эффективности работы позволило устанавливать цены примерно на 4% ниже, чем в обычных универсамах, и принесло сети огромный успех.

Склады-магазины. Склад-магазин — это лишенное всяких излишеств торговое предприятие сниженных цен с ограниченным объемом услуг, цель которого — продажа больших объемов товаров по низким ценам. В широком смысле сюда относятся и торговые комплексы, и продовольственные магазины сниженных цен, выставляющие товары прямо в контейнерах. Одна из наиболее интересных форм — мебельные склады-магазины. Традиционные мебельные магазины уже давно прибегали к распродажам прямо со склада, когда нужно было избавиться от залежавшихся товаров, однако новой торговой концепцией этот прием стал только в 1953 г. благодаря усилиям братьев Ральфа и Леона Левицев. К 1977 г. они уже построили 61 демонстрационный мебельный склад-магазин. Покупатель попадает в склад размером с футбольное поле, расположенный где-нибудь в пригородном районе с низкой арендной платой. Пройдя через все складское помещение, где аккуратными ярусами уложен весь товарный запас порядка 52 тыс. изделий общей стоимостью около 2 млн. долл., посетитель оказывается в демонстрационном разделе, где красиво обставлено мебелью около двухсот комнат. Потребитель

делает свой выбор и выдает заказ продавцу. К тому времени, когда покупатель расплатится, выйдет из помещения и подъедет к грузовой секции, купленный им товар оказывается уже наготове. Тяжелые предметы могут быть доставлены в течение нескольких дней (а не нескольких томительных недель, как при покупке в обычном мебельном магазине) или тотчас погружены в транспортное средство клиента.

Все это предприятие нацелено на обслуживание покупателей марочной мебели среднего класса стоимости, которых интересуют сниженные цены и возможность немедленного получения покупки. Покупателям нравится возможность широкого марочного выбора, нравятся низкие цены, однако, с другой стороны, они нередко сетуют на ограниченность услуг для клиентов. У магазинов братьев Левиц уже появились конкуренты. Судить о доходности этих магазинов трудно, поскольку у них очень высокие издержки на поддержание товарно-материальных запасов и большие расходы на стимулирование сбыта для привлечения достаточного числа клиентов, а нередко и чрезмерно большое число конкурентов, действующих на тех же самых рынках[13].

Магазины-демзалы, торгующие по каталогам. Магазин-демзал, торгующий по каталогу, использует принципы торговли по каталогам плюс принципы торговли по сниженным ценам для сбыта широкого ассортимента ходовых марочных товаров, продающихся обычно с высокой наценкой. Среди них ювелирные изделия, механический инструмент, чемоданы, камеры и фотооборудование. Такие магазины появились в конце 60-х годов и стали одной из самых модных новинок розницы, представляя определенную угрозу даже для традиционных предприятий сниженных цен. В 1982 г. оборот магазинов-демзалов, торгующих по каталогам, достиг 9,27 млрд. долл., в то время как за 10 лет до этого он составлял всего 750 млн. долл. В этой сфере деятельности доминируют такие находящиеся в общественном владении компании, как «Бест продактс К°», «Сервис мерчандайз» и «Модерн мерчандайзинг». В настоящее время в Соединенных Штатах около 400 компаний имеют в своем составе примерно 2000 магазинов-демзалов, торгующих по каталогам[14].

Магазины-демзалы выпускают полноцветные каталоги, нередко объемом до 500 страниц, дополняя их сезонными изданиями меньшего объема. Каталоги эти можно получить в демонстрационном зале. Кроме того, они рассылаются по почте прошлым покупателям. В каталоге указаны прейскурантная цена каждого изделия и его цена со скидкой. Клиент может заказать товар по телефону, оплатив доставку, либо подъехать в демзал, лично осмотреть изделие и купить его из наличия.

Магазины-демзалы, торгующие по каталогам, зарабатывают деньги за счет предложения марочных изделий общенационального распространения в товарных категориях, не связанных о модой; за счет найма торговых помещений в районах с низкой арендной платой; за счет сокращения на одну треть численности торгового персонала; за счет сведения к минимуму

возможностей мелких хищений товаров, размещенных в витринах, а также за счет торговли в основном за наличный расчет.

ХАРАКТЕР ТОРГОВОГО ПОМЕЩЕНИЯ. Хотя подавляющее большинство товаров и услуг до сих пор продают в магазинах, по темпам роста внемагазинная розничная торговля намного обгоняет магазинную. В 1977 г. внемагазинный розничный оборот достиг 75 млрд. долл., или 12% суммы всех потребительских покупок. По оценкам ряда специалистов, к концу века на долю внемагазинной розницы будет приходиться одна треть всей розничной торговли товарами смешанного ассортимента[15]. Другие предсказывают рост заочной розничной торговли, когда потребители будут заказывать товары с помощью своих бытовых компьютеров и получать покупки, не заходя в магазин[16]. В этом разделе мы рассмотрим четыре формы внемагазинной розничной торговли: **розничная торговля с заказом товара по почте или по телефону, торговые автоматы, службы заказов со скидкой,** а также **торговли вразнос и продажа на дому в ходе «торговых встреч».**

Розничная торговля с заказом товара по почте или по телефону. Под розничной торговлей с заказом товара по почте или и телефону понимают любую деятельность по сбыту с использованием почтовых каналов или телефонных линий для сбора заказов и/или содействия в доставке проданных товаров. Система посылторга возникла во времена, когда клиенты стали отправлять свои заказы производителям или торговцам по почте. После Гражданской войны купцы пытались стимулировать поток потребительских заказов путем рассылки каталогов, в первую очередь жителям сельских районов. В 1872 г. в Чикаго возникла торговая фирма «Монтгомери уорд», а спустя 14 лет — фирма «Сирс Робак». К 1918 г. эти две компании превратились в гигантов посылторга, торгующих по каталогам, а всего в стране насчитывалось уже около 2500 заведений посылочной торговли. В 30—40-х годах нашего века многие розничные предприниматели свернули свои посылторговские операции, поскольку в маленьких городках и поселках появились предприятия магазинных сетей, возрос товарный поток в эти населенные пункты, и одновременно выросло число автомобилей и появилось больше хороших дорог. Однако и сегодня торговля с заказами товаров по почте или по телефону не только не испытывает спада, а, наоборот, процветает.

В настоящее время в Соединенных Штатах насчитывается 11 тыс. предприятий посылторга с заказом товаров по почте или по телефону, имеющих суммарный годовой товарооборот свыше 8 млрд. долл. Розничная торговля с заказом товара по почте или по телефону имеет несколько форм.

1. Торговля с заказом по каталогу. Продавцы обычно рассылают каталоги избранному контингенту клиентов или предоставляют возможность получить их в своих торговых помещениях либо бесплатно, либо по номинальной цене. Такой подход практикуют предприятия посылторга со смешанным ассортиментом, предлагающие

исчерпывающий выбор товаров. Гигант отрасли — фирма «Сирс» — ежегодно рассылает 300 млн. каталогов и имеет годовой оборот свыше 3 млрд. долл.[17] Следующая за ней корпорация «Дж. К. Пенни» ежегодно продает по каталогам товаров на сумму более 1 млрд. долл. Помимо всего прочего, эти гигантские розничные предприятия имеют в своих магазинах секции торговли по каталогам, а в небольших населенных пунктах — специальные каталожные бюро, в которых потребитель может ознакомиться с каталогами и выдать заказ. Заказанные товары отгружаются с центральных складов в эти секции или бюро, откуда потребителя извещают по телефону, что заказ прибыл и его можно получить. В последнее время рассылкой каталогов стали заниматься и специализированные универмаги типа «Нейман-Маркус» и «Сакс на Пятой авеню», чтобы активно формировать рынок потребителей высшего среднего класса на такие дорогие и нередко экзотические товары, как купальные халаты «для него и для нее», ювелирные изделия индивидуальной разработки, разного рода яства для гурманов (см. врезку 32).

2. **Прямой маркетинг.** Деятель прямого маркетинга иногда дает объявление в газете, журнале, по радио или телевидению с описанием какого-либо товара, который потребители могут заказать по почте или по телефону. Для размещения подобных объявлений он выбирает те средства рекламы, которые обеспечат поступление наибольшего числа заказов в рамках выделенных рекламных ассигнований. Такой стратегический подход хорошо срабатывает применительно к товарам типа грампластинок, магнитофонных лент, книг и небольших электробытовых приборов.

3. **«Директ мейл».** Деятели прямого маркетинга нередко рассылают почтовые отправления — письма, листовки, проспекты — потенциальным клиентам, имена которых занесены в специальные рассылочные списки наиболее вероятных покупателей товаров той или иной категории. Рассылочные списки закупают у специализированных брокерских фирм-поставщиков. Прямая почтовая реклама оказалась очень действенной для стимулирования сбыта книг, подписки на журналы и страхования. Кроме того, к ней все чаще прибегают при организации продажи новинок, одежды и даже пищевых продуктов для гурманов. Основные благотворительные организации страны ежегодно собирают с помощью «директ мейл» 21,4 млрд. долл., или свыше 80% всех получаемых ими пожертвований [18].

4. **Продажи по телефону.** Деятели прямого маркетинга все чаще пользуются телефоном для продажи чего угодно — от услуг по ремонту жилища до подписки на газеты и членства в обществе друзей зоопарков. Некоторые практики маркетинга по телефону создали у себя системы на основе ЭВМ, которые осуществляют автоматический набор номеров и передают в домохозяйства обращения, заложенные в памяти компьютера.

Росту торговли с заказом товара по почте или по телефону способствовало несколько факторов. С поступлением все большего числа женщин на работу резко сократилось время, которое они могут проводить в магазинах. Сам процесс совершения покупок в силу ряда причин стал менее приятным: выросли расходы на поездки в автомобиле; трудно стало преодолевать транспортные заторы, а еще труднее найти место для стоянки; покупатели сместились в пригороды и стали избегать городских торговых районов, пораженных преступностью; люди испытывают неудобства от недостатка торговых работников в магазинах и необходимости выстаивать очереди в расчетных узлах. Кроме того, многие магазинные сети отказались от торговли специализированными изделиями замедленного сбыта, предоставив тем самым возможность предлагать эти товары деятелям прямого маркетинга. И наконец, появление телефонов, по которым клиент может позвонить бесплатно для себя, а также готовность заведений прямого маркетинга принимать заказы по телефону в ночное время или по воскресеньям обеспечили этой форме розничной торговли большую популярность.

Врезка 32. **Торговый каталог — это магазин на дому**

Одна из форм розничной торговли дает потребителю возможность покупать практически что угодно, не заходя в магазин. Все большее число розничных торговцев продают любые товары, которые можно себе представить, с помощью торговых каталогов посылторга.

По таким каталогам вы можете заказать у фирмы «И. И. Бин» «свои собственные» сапоги лесоруба с подкладкой из овчины, у фирмы «Викториас сикрет» — дразнящую чувства ночную рубашку, у фирмы «Гарри энд Дэвид» — самые популярные фрукты месяца, у фирмы «Пфэльцер коллекшн» — вырезку из молочной телятины. Если ни один из этих товаров не трогает вашего воображения, найдется множество других. Что вы скажете насчет автомобиля «Корвет», сделанного в одну треть своей натуральной величины, о совершенно незаметном приспособлении для чистки унитазов, именного, точно подогнанного по размеру ошейника для собаки или другого домашнего животного или о роботе, умеющем играть в шахматы? Ведь все это вы можете заказать.

По данным недавно проведенного исследования, объем торговли по каталогам растет примерно на 15% ежегодно, тогда как объем торговли через магазины — всего на 3%. В 1982 г. американским потребителям было разослано свыше 5 млрд. каталогов. Другими словами, в почтовый ящик среднего американского домохозяйства их было втиснуто в среднем по 40 штук.

Покупка и продажа по каталогам создает определенные выгоды как для потребителя, так и для продавца. Несмотря на то что более половины американок ныне работают, большинство совершаемых в стране покупок

до сих пор приходится на долю женщин. Покупка по каталогу, т. е. не вставая с кресла, обеспечивает экономию времени и сил по сравнению с покупками непосредственно в магазине, особенно для тех, у кого туго со временем. Для розничных торговцев этот метод означает сокращение издержек на рабочую силу, уменьшение накладных расходов и почти полное предотвращение хищений.

Однако успех заведения, торгующего по каталогам, целиком и полностью зависит от добротности имеющихся в его распоряжении рассылочных списков. Многие розничные торговцы добиваются наилучших результатов, когда адресуют свои отправления жителям районов с высоким уровнем доходов. Бюро переписей США располагает списками, полный комплект которых стоит около 250 тыс. долл., с указанием почтовой индексации районов страны и среднего уровня доходов в каждом из этих районов. Имея такой список, розничный торговец всегда может выбрать интересующие его районы рассылки каталогов на основе показателей уровня доходов.

Некоторые торговцы предлагают даже своего рода каталожный вариант магазинных витрин, когда потребитель рассматривает красочные изображения предметов кричащей роскоши, предлагаемых по баснословно высоким ценам. Одна фирма приглашает вас заказать себе место на первом коммерческом полете на космическом корабле многоразового пользования, другая предлагает вам купить сделанные целиком из дерева настоящие «русские горы» за 2430000 долл. Универмаг «Нейман-Маркус» предлагает отдельные самолеты «для него и для нее», а один магазин предложил на продажу даже ванну, доверху заполненную алмазами. Если захотите, по каталогу вы можете заказать практически все — от самых дешевых утилитарных предметов первой необходимости до самых экстравагантных безделушек, пустяковин и побрякушек.

Торговые автоматы. Особенно быстрыми темпами росла в послевоенные годы торговля через торговые автоматы, оборот которой в 1980 г. вырос до 13,8 млрд. долл., что составляет 1,5% общего розничного товарооборота. Продажа через торговые автоматы дело не новое. В одном исследовании приводится ссылка на книгу, датированную 215 г. до н. э., в которой дается описание египетского монетного устройства, отпускавшего жертвенную воду[19]. В 80-х годах прошлого века фирма «Тутти-фрутти» начала устанавливать на железнодорожных вокзалах первые автоматы по продаже жевательной резинки. Сегодняшние автоматы далеко ушли от своих предшественников, воплотив в своей конструкции достижения космической и вычислительной техники. Они могут принимать монеты или купюры и выдавать сдачу. Через торговые автоматы стали продавать множество разнообразных товаров, в том числе товары повседневного спроса импульсной покупки (сигареты, безалкогольные напитки, конфеты, газеты, холодные и горячие напитки) и прочие изделия (косметику, книги в бумажной обложке, альбомы грампластинок, пленку, футболки, страховые полисы, крем для обуви и даже рыболовную наживку).

Торговые автоматы располагаются на заводах, в учреждениях, в крупных магазинах, на бензозаправочных станциях и даже в железнодорожных вагонах-ресторанах. Принадлежат они, как правило, особым фирмам, которые арендуют площади в наиболее благоприятных местах и занимаются обслуживанием автоматов. По данным Национальной ассоциации автоматической торговли, в США насчитывается свыше 7 тыс. специализированных фирм, эксплуатирующих более 6 млн. торговых автоматов.

Торговые автоматы обеспечивают потребителю удобства круглосуточной продажи и самообслуживания, а также сокращают возможности приобретения поврежденных товаров. Вместе с тем торговые автоматы сравнительно дорогой канал распределения, и цены продаваемых через них товаров нередко на 15—20% выше обычных. Высоки и издержки продавца, поскольку разбросанные на большой территории автоматы требуют частого пополнения товарами, нередко выходят из строя, а в ряде районов страдают от мелких краж. Потребителя в основном раздражают поломки, несвоевременное пополнение автоматов товарами и невозможность возвратить покупку.

Служба заказов со скидкой. Служба заказов со скидкой оказывает содействие обособленным группам клиентов — обычно рабочим и служащим крупных организаций, таких, как школы, больницы, союзы и государственные учреждения, которые производят закупки по ценам со скидкой у ряда выбранных для этой цели розничных торговцев. Потребитель, желающий приобрести видеомагнитофон, получает от службы заказов специальный бланк, с которым идет к определенному розничному торговцу и покупает товар со скидкой. После этого розничный торговец обычно выплачивает службе заказов небольшую комиссию. Так, например, служба заказов «Юнайтед байинг сервис» имеет в своем составе 900 тыс. членов и предоставляет им право совершать покупки по ценам на уровне «себестоимость плюс 8%».

Торговля вразнос. Эта форма торговли, начало которой много веков назад положили странствующие коробейники, превратилась ныне в индустрию с оборотом 6 млрд. долл. в год. Сегодня торговлей вразнос по принципу «в каждую дверь», в каждое учреждение или по принципу устройства торговых встреч на дому занимаются более 600 компаний. Один из зачинателей этой формы торговли, фирма «Фуллер браш компани», до сих пор имеет в своем штате около 10 тыс. коммивояжеров, продающих выпускаемые ею щетки, гребни, швабры и другие изделия. Среди пионеров торговли вразнос можно назвать и продавцов пылесосов фирмы «Электролюкс», и продавцов библии типа фирмы «Саутвестерн компани» из г. Нэшвилл. Многие годы практикуют такую торговлю фирмы — издатели энциклопедий. Лидером среди них стала «Уорлд бук», привлекающая к продаже энциклопедий на условиях неполного рабочего дня специально обученных ею преподавателей школ. Фирма «Эйвон»

выступила с собственной идеей — идеей «дамы Эйвон» — друга и консультанта хозяйки дома по косметике. Ее «армия» в составе 1 340000 женщин-коммивояжеров во всех частях света обеспечила в 1982 г. товарооборот более 3 млрд. долл., превратив «Эйвон» в крупнейшую косметическую фирму мира и самого крупного в мире торговца вразнос. По размаху своей деятельности «Эйвон» в несколько раз превосходит двух следующих за ней ведущих торговцев вразнос — фирмы «Электролюкс» и «Таппервэр». Фирма «Таппервэр» способствовала популярности «торговых встреч», когда хозяйка дома приглашает к себе в гости подруг и соседей, которым демонстрируют и продают товары фирмы. Сегодня фирма «Таппервэр» предлагает около 140 разных товаров и работает через 50 тыс. независимых дилеров[20].

Торговля вразнос удовлетворяет нужды людей с точки зрения удобства и проявления внимания к их личности, присущих покупке на дому. Цены продаваемых подобным образом товаров нельзя назвать низкими, поскольку торговля вразнос — предприятие дорогое само по себе (комиссия коммивояжера составляет от 20 до 50% суммы продаж), не считая издержек по найму, организации работы и мотивированию торгового персонала. Будущее этой формы розничной торговли довольно неопределенно. С учетом того, что ныне большинство американских домохозяйств представляют собой семьи из одного-двух человек (причем оба заняты целый день на работе), снижается вероятность застать кого-либо дома в дневное время. А по мере дальнейшего распространения техники телекоммуникаций коммивояжера, торгующего вразнос, может, пожалуй, вполне заменить бытовой компьютер.

ПРИНАДЛЕЖНОСТЬ МАГАЗИНА. Розничные торговые заведения можно классифицировать по признаку их принадлежности. Около 80% магазинов являются независимыми, и на их долю приходится две трети всего розничного товарооборота. Встречается и ряд других форм собственности: корпоративные сети, добровольные сети и кооперативы розничных торговцев, потребительские кооперативы, организации держателей привилегий и розничные конгломераты.

Корпоративная сеть. Сети магазинов — один из наиболее важных и значительных феноменов розничной торговли в XX в. **Сеть магазинов** — это два или более торговых заведения, находящихся под общим владением и контролем, продающих товары аналогичного ассортимента, имеющих общую службу закупок и сбыта, а возможно, и аналогичное архитектурное оформление[21].

Общность владения и контроля — основной отличительный признак корпоративной сети. Магазины сети торгуют товарами аналогичного ассортимента. Штаб-квартира играет решающую роль в определении товарного ассортимента магазинов, при выдаче крупных заказов с целью получения скидок за количество, при распределении товаров по отдельным магазинам, при разработке политики цен, стимулирования и прочих

обязательных для всех магазинов торговых установок. И наконец, для придания каждому из своих магазинов отличительного и узнаваемого облика сети нередко оформляют их в едином архитектурном стиле.

Успех корпоративных сетей основан на их способности добиваться ценовых преимуществ над независимыми торговцами благодаря увеличению объема продаж и снижению размеров наценок. Сети обеспечивают свою рентабельность несколькими способами. Во-первых, их размеры позволяют им закупать большие партии товаров, получая максимальные скидки за количество, и одновременно экономить на транспортных расходах. Во-вторых, они способны создавать действенные организационные структуры, нанимая хороших управляющих и разрабатывая специальные методики в области прогнозирования сбыта, управления товарно-материальными запасами, ценообразования и стимулирования. В-третьих, сети способны объединять функции оптовой и розничной торговли, тогда как независимым розничным торговцам приходится сотрудничать со множеством оптовиков. В-четвертых, сети экономят на издержках по стимулированию сбыта, закупая рекламу, выгодную для своих магазинов, и относя расходы на нее на большие количества товаров. И в-пятых, сети дают своим магазинам определенную свободу, чтобы те могли учесть местные потребительские предпочтения и успешно вести конкурентную борьбу на местных рынках.

Наряду с корпоративными существуют также добровольные сети, представляющие собой совокупность независимых розничных торговцев под эгидой оптовика, и кооперативы розничных торговцев, т.е. группы независимых розничных торговцев, объединивших свои усилия.

Потребительские кооперативы. Это любая фирма розничной торговли, находящаяся во владении собственных потребителей. Потребительские кооперативы возникают, когда жители той или иной общины приходят к выводу, что либо они не получают должного обслуживания со стороны местных розничных торговцев, либо торговцы эти запрашивают слишком высокие цены, либо предлагают товары низкого качества. В этом случае жители собирают деньги на открытие собственного магазина, сообща определяют принципы его деятельности и выбирают членов правления. Магазин может либо устанавливать низкие цены, либо торговать по обычным ценам, выплачивая членам кооператива дивиденды в зависимости от объема совершаемых ими покупок. Многие преуспевающие кооперативы сформированы по идеологическому признаку, существуют кооперативы в студенческих общинах. В Соединенных Штатах насчитывается несколько тысяч потребительских кооперативов, однако они так и не стали сколько-нибудь значительной силой в системе распределения. А вот в Европе — и особенно в Скандинавских странах и Швейцарии — ситуация прямо противоположная.

Наиболее ярким примером может служить швейцарский потребительский кооператив «Мигрос», на долю которого приходится 11

% общего розничного товарооборота в стране. «Мигрос» был основан в 1925 г. Готтлибом Дуттвайлером как корпоративная бакалейно-гастрономическая сеть, призванная противостоять глубоко укоренившимся конкурентам, взимавшим высокие наценки. Детище Дуттвайлера оказалось настолько успешным, что в 1946 г. он превратил сеть «Мигрос» в потребительский кооператив, продав по одной акции каждому из 85 тыс. зарегистрированных клиентов. Сегодня «Митрос» — это гигантское объединение из 440 магазинов-филиалов, 74 специализированных магазинов и множества прочих предприятий, в основном принадлежащих потребителям.

Организации держателей привилегий. Такая организация — это договорное объединение между владельцем привилегии (это может быть производитель, оптовый торговец или организация услуг) и держателями привилегий (это независимые предприниматели, покупающие право владения одной или рядом точек системы, функционирующей на основе этой привилегии). Договор предусматривает порядок финансовых взаимоотношений, а также обязанности владельца привилегии и ее держателей. Основное отличие организаций держателей привилегий от прочих договорных объединений (добровольные сети и кооперативы розничных торговцев) состоит в том, что в основе подобных организаций обычно лежит какой-то уникальный товар, уникальная услуга, метод предпринимательской деятельности, торговое название, репутация или патент владельца привилегий.

В 1982 г. в США насчитывалось около 466 тыс. предприятий-держателей привилегий с общим оборотом 437 млрд. долл. Наибольшее число подобного рода предприятий приходится на бензозаправочные станции (32,4%), дилеров, торгующих легковыми и грузовыми автомобилями (6,4), и рестораны и закусочные быстрого обслуживания (7,3%). Среди предприятий общепита быстрого обслуживания лидерами по занимаемой доле рынка в 1979 г. были фирмы «Макдональдс» (18,1%), «Бергер кинг» (5,7), «Кентукки фрайд чикэн» (5,5), «Вэнди» (4,1) и «Интернэшнл дэйри куин» (3,8%). Сегодня фирма «Макдональдс» и прочие организации держателей привилегий в сфере общепита быстрого обслуживания сталкиваются с большими трудностями из-за роста издержек на оплату рабочей силы и покупку продуктов, что вынуждает их поднимать цены для потребителей. Продолжают появляться и новые конкуренты, предлагающие новые виды блюд, такие, как «такос» (мексиканская разновидность пиццы) и «джайрос» (греческое блюдо из баранины в тесте). Одни владельцы привилегий начинают открывать небольшие заведения в маленьких городках и поселках, где конкуренция не так сильна. Другие устраиваются на крупных заводах, в административных зданиях, колледжах и даже больницах. Третьи экспериментируют с новыми блюдами, которые, по их мнению, могут понравиться публике и принесут прибыль фирме.

Розничные конгломераты. Розничный конгломерат — это корпорация свободной формы, объединяющая несколько предприятий разнородных направлений и форм розничной торговли под единым владением с частичной интеграцией функций распределения и управления[22]. Наиболее типичными примерами таких организаций являются фирмы «Федерейтед департмент сторз», «Эллайд сторз», «Дейтон Хадсон» и «Дж. К. Пенни». Наиболее прибыльными диверсифицированными розничными конгломератами являются фирмы «Мелвилл корпорейшн» с сетями обувных магазинов «Том Макан», «Майлз» и «Вангард»; «Чесс кинг» — с сетью из 326 магазинов модной одежды для молодых мужчин; «Фоксмур» — с магазинами одежды для девочек-подростков и девушек; «Клоутс Бен» — с сетью магазинов сниженных цен, торгующих женской одеждой; «Си-ви-эс» — с сетью магазинов санитарно-гигиенических и косметических товаров и «Маршалл, инк.» — с региональной сетью магазинов, торгующих самыми разнообразными видами одежды с марочными названиями [23].

РАЗНОВИДНОСТЬ КОНЦЕНТРАЦИИ МАГАЗИНОВ. Последний принцип классификации розничных торговых заведений — количество магазинов, с которым сталкивается потребитель, — с одним или с группой из нескольких. Сегодня большинство магазинов концентрируется в торговых районах как из-за предписаний местных органов о зонировании сфер деятельности, так и из-за стремления создать потребителю больше возможностей сделать все необходимые покупки «за один заезд». Сконцентрированные в одном месте магазины решают ту же задачу, что и универсамы и универмаги, экономящие время и силы потребителя при поисках нужных ему товаров. Встречаются концентрации четырех основных типов, центральный деловой район, региональный торговый центр, районный торговый центр и торговый центр микрорайона.

Центральный деловой район. Основной формой группирования розничных магазинов до начала 50-х годов была их концентрация в центральных деловых районах. В каждом крупном и не очень крупном городе был центральный деловой район, где располагались универмаги, специализированные магазины, банки и основные кинотеатры. Неподалеку от этого района, а также ближе к окраинам располагались более мелкие деловые районы. Затем в 50-х годах начался отток населения в пригороды. Перебравшиеся в пригороды стали меньше покупать в центральном деловом районе, чтобы не ездить по перегруженным улицам, не платить за дорогие стоянки и не ухудшать экологическую обстановку в центре города. Центральные деловые районы пришли в упадок, и это заставило владельце» расположенных там магазинов открыть филиалы своих предприятий в растущих пригородных торговых центрах. Одновременно эти же торговцы попытались вдохнуть новую жизнь и в деловую часть города, построив там пассажи и подземные стоянки и модернизировав свои

магазины. Некоторые центральные деловые районы возродились, другие — медленно и, вероятно, необратимо — хиреют.

Региональные торговые центры. Торговый центр — «группа торговых предприятий, спланированных, построенных, владеемых и управляемых как единое целое, соответствующих по своему местонахождению, величине и типу магазинов обслуживаемой ими торговой зоне и предоставляющих в границах своей территории возможности для стоянки автомобилей в прямом соответствии с типами и размерами входящих в нее магазинов»[24]. Наиболее значимым среди торговых центров является региональный, конкурирующий как с центральным деловым районом, так и с торговыми центрами микрорайонов.

Региональный торговый центр, объединяющий от 40 до 100 и более магазинов, — это своего рода деловая часть города в миниатюре. Чтобы быть рентабельным, такой центр должен обслуживать от ста тысяч до миллиона человек, живущих в радиусе получаса езды от него. В своем первоначальном виде региональный торговый центр нередко состоял из двух крупных универмагов по концам торговой улицы, а между ними располагалась группа специализированных магазинов. Такое размещение поощряло сравнительные покупки, ибо в специализированных магазинах, как правило, продавали товары, конкурирующие с предлагавшимися в универмагах. Так, потребитель, желающий приобрести пару джинсов, мог сравнить условия их покупки в расположенных рядом магазинах «Сирс», «Лорд энд Тэйлор», «Джаст джинс», «Гэп» и «Каунти сит». С течением лет состав региональных торговых центров пополнился новыми типами розничных предприятий, такими, как зубоврачебные кабинеты, физкультурно-оздоровительные клубы и даже отделения библиотек. На крупных региональных торговых улицах сегодня располагаются несколько универмагов, а сами улицы спланированы таким образом, чтобы обеспечить беспрепятственное движение и обзор всех магазинов. Многие из вновь созданных в городах Соединенных Штатов торговых улиц заключены под общую крышу, чтобы люди могли совершать покупки в любую погоду.

Районные торговые центры. Районный торговый центр включает в себя от 15 до 50 розничных магазинов, обслуживающих от 20 до 100 тыс. человек, 90% которых живут в радиусе 1—1,5 мили от него. Как правило, в таком центре есть один головной магазин — обычно филиал универмага или галантерейного магазина. В состав районного торгового центра могут также входить универсам, магазин товаров повседневного спроса и профессиональные учреждения, а иногда и банк. При угловой схеме торгового центра головной магазин, как правило, располагается во главе угла, а при линейной — в центре отрезка. Магазины, находящиеся в непосредственной близости от головного магазина, обычно торгуют товарами предварительного выбора, а более отдаленные — товарами повседневного спроса.

Торговые центры микрорайонов. Больше всех насчитывается торговых центров в микрорайонах. В таком центре от 5 до 15 магазинов, обслуживающих не более 20 тыс. жителей. Чтобы добраться до него пешком или на машине, покупатели тратят не более 5 минут. Это центр по продаже товаров повседневного спроса с головным магазином типа универсама и несколькими предприятиями сферы услуг, такими, как химчистка, прачечная самообслуживания, мастерская по ремонту обуви и косметический кабинет. В отличие от более крупных торговый центр микрорайона обычно представляет собой группу бессистемно расположенных магазинов.

Сегодня на долю торговых центров приходится около одной трети розничного товарооборота, но они, кажется, достигли предела своих возможностей. Объем продаж на квадратный метр падает, растет процент пустующих торговых площадей, имеют место банкротства. Создатели торговых центров разрабатывают планы строительства более компактных центров в городах средних размеров и небольших городах в районах наиболее интенсивного развития, таких, как юго-западные штаты[25]. А пока что торговым центрам предсказывают самое разное ближайшее будущее: «Они будут компактнее, их станет меньше, совсем другими станут и их обитатели. Среди немногих уцелевших розничных торговых точек обоснуются врачи, адвокаты, дантисты, клиники, подрядные организации, церкви, консультационные центры, органы местного самоуправления и даже библиотеки»[26].

Маркетинговые решения розничного торговца

Сейчас мы рассмотрим основные маркетинговые решения, которые необходимо принять розничному торговцу в отношении целевого рынка, товарного ассортимента и комплекса услуг, цен, стимулирования и места размещения своего торгового предприятия.

РЕШЕНИЕ О ЦЕЛЕВОМ РЫНКЕ. Самое важное решение, которое предстоит принять розничному торговцу, — это выбор целевого рынка. Не выбрав целевого рынка и не составив его профиля, невозможно принимать последовательные, согласующиеся между собой решения относительно товарного ассортимента, оформления магазина, рекламных обращений и средств рекламы, уровней цен и т. п. Некоторые магазины совершенно точно ориентированы на свой целевой рынок. Так, магазин модной женской одежды в калифорнийском городе Палм-Спрингс знает, что его основной рынок составляют женщины с высоким уровнем доходов, главным образом в возрасте от 30 до 55 лет, живущие в радиусе 30 минут езды на автомобиле. Однако слишком многие розничные торговцы либо не имеют четкого представления о своих целевых рынках, либо пытаются удовлетворить несовместимые между собой рынки, в результате не удовлетворяя как следует ни одного из них. Даже фирма «Сирс», обслуживающая множество самых разных групп лиц, должна составить для себя более четкое представление о том, какие именно из этих групп

будут ее основными целевыми клиентами, дабы точнее подбирать свой товарный ассортимент, определять цены, места расположения магазинов и характер мер стимулирования, рассчитанных на эти группы.

Розничному торговцу необходимо регулярно заниматься маркетинговыми исследованиями, чтобы быть уверенным в удовлетворенности своих клиентов. Представьте себе магазин, желающий привлечь к себе богатых клиенток. На рис. 72 нынешний образ этого магазина представлен черной линией. Такой образ непривлекателен для желаемого целевого рынка, так что магазину следует либо заняться обслуживанием массового рынка, либо преобразиться в заведение «более высокого класса». Предположим, принят второй вариант. Через некоторое время магазин повторяет опрос клиентов. Его новый образ представлен на рис. 72 оранжевой линией. Магазину удалось приблизить свой образ к запросам целевого рынка.

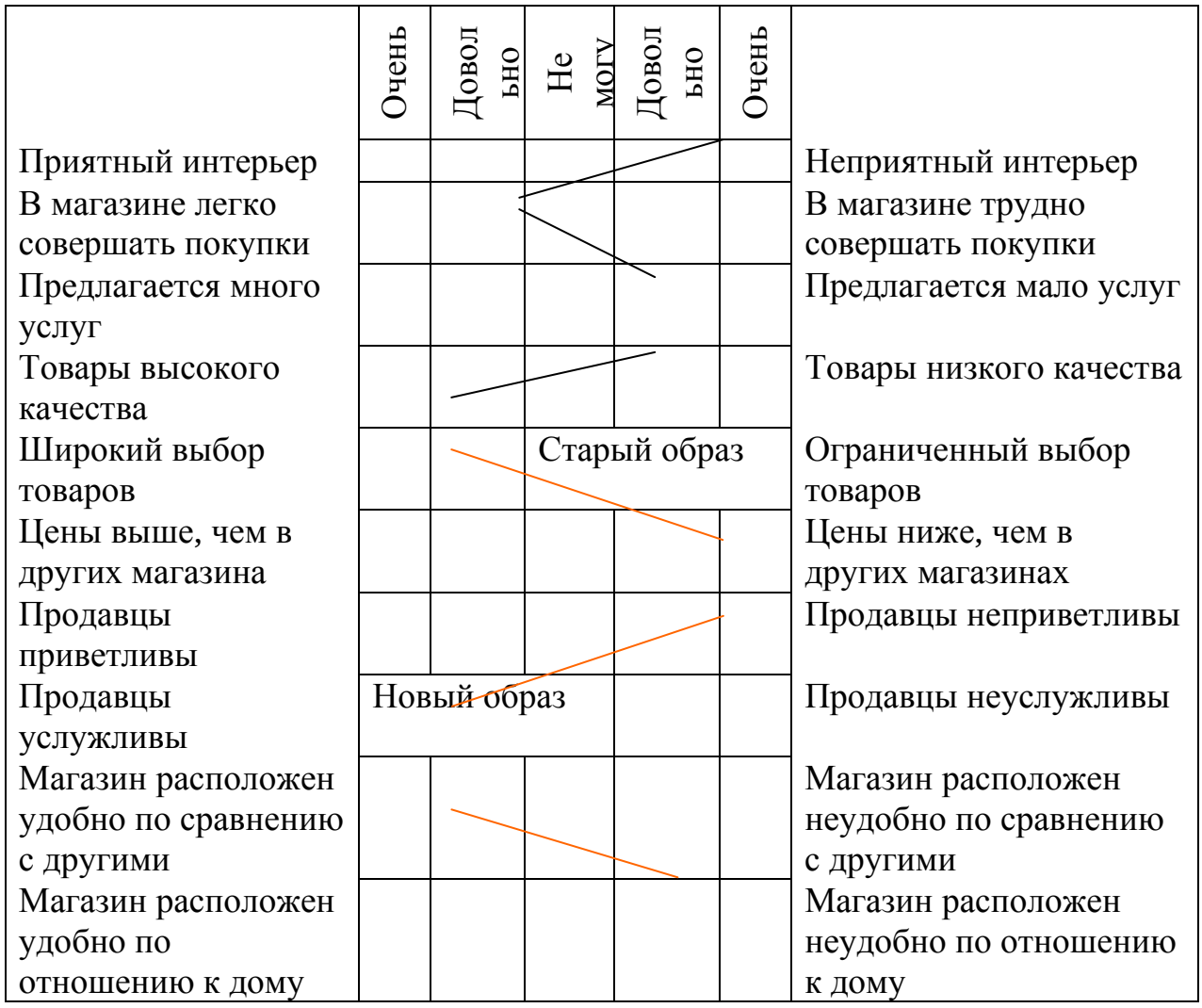


Рис. 72. *Сравнение старого и нового образов магазина, стремящегося привлечь к себе целевой рынок*

РЕШЕНИЕ О ТОВАРНОМ АССОРТИМЕНТЕ И КОМПЛЕКСОВ УСЛУГ. Розничным торговцам предстоит принять решение о трех основных «товарных» переменных: товарном ассортименте, комплексе услуг и атмосфере магазина.

Товарный ассортимент розничного торговца должен отвечать покупательским ожиданиям целевого рынка. Между прочим именно товарный ассортимент становится ключевым фактором в конкурентной борьбе между аналогичными розничными предприятиями. Розничному торговцу предстоит принять решение о широте товарного ассортимента (узкий или широкий) и его глубине (мелкий или глубокий). Так, в сфере общепита заведение может предлагать узкий и мелкий ассортимент (небольшая буфетная стойка), узкий и глубокий ассортимент (буфет с холодными закусками), широкий и мелкий ассортимент (кафетерий) или широкий и глубокий ассортимент (крупный ресторан). Еще одной характеристикой товарного ассортимента является качество предлагаемых товаров. Потребителя интересует не только широта выбора, но и качество товара.

Розничному торговцу предстоит также решить вопрос о комплексе услуг, которые он предложит клиентам. Семейные бакалейно-гастрономические магазинчики прошлого предлагали доставку товаров на дом, продажу в кредит и неторопливую беседу. В сегодняшних универсамах эти услуги полностью исчезли. В табл. 17 перечислены некоторые основные услуги, которые могут предложить розничные предприятия с полным циклом обслуживания. Комплекс услуг является одним из решающих орудий неценовой конкуренции для выделения магазина из числа остальных.

Таблица 17

Типичные услуги, оказываемые розничными магазинами

Предпродажные услуги	Послепродажные услуги	Дополнительные услуги
1. Прием заказов по телефону	1. Доставка покупок	1. Инкассирование чеков
2. Прием заказов (или отправка покупок по почте)	2. Обычная упаковка (или затаривание) покупок	2. Справочная служба
3. Проведение рекламы	3. Подарочная упаковка	3. Бесплатная автостоянка
4. Оборудование витрин	4. Подгонка товара	4. Рестораны, кафе
5.Внутримагазинные экспозиции	5. Возврат товаров	5. Услуги по ремонту
6. Примерочные	6. Переделка товара	6. Оформление интерьеров
7. Часы работы	7. Портновские услуги	7. Предоставление кредита
8. Показ мод	8. Установка товара	8. Комнаты отдыха
9. Принятие старых товаров	9. Нанесение надписей на товары	9. Присмотр за детьми
	10. Доставка наложенным платежом	

Третьим элементом товарного арсенала розничного торговца является атмосфера магазина. У каждого торгового помещения своя планировка, которая может и затруднять и облегчать передвижение покупателей. Каждый магазин производит определенное впечатление. Один воспринимается грязным, другой — очаровательным, третий — роскошным, четвертый — мрачным. Магазин должен воплощать в себе атмосферу, которая соответствует вкусам потребителей целевого рынка и оказывает положительное влияние на совершение покупок. В похоронном бюро уместны тишина, приглушенный свет, умиротворенность, а в дискотеке — яркие краски, громкие звуки, биение жизни. Атмосферу создают творческие работники, знающие, как совместить зрительные, слуховые, обонятельные и осязательные раздражители для достижения желаемого эффекта[27].

РЕШЕНИЕ О ЦЕНАХ. Цены, запрашиваемые розничными торговцами, — ключевой фактор конкуренции и одновременно отражение качества предлагаемых товаров. Способность розничного торговца совершать тщательно продуманные закупки — важнейшая составляющая его успешной деятельности. Помимо этого, к назначению цен следует подходить очень внимательно и по ряду других причин. На некоторые товары можно произвести низкие наценки с целью превращения этих товаров в «заманивателей» или «убыточных лидеров» в надежде на то, что, оказавшись в магазине, потребители заодно купят и другие товары с более высокими наценками. Кроме того, руководству розничных предприятий необходимо владеть искусством уценки товаров замедленного сбыта. К примеру, торговцы обувью рассчитывают продавать 50% товара с наценкой 60%, 25% товара — с наценкой 40, а оставшиеся 25% — вообще без наценки. Эти снижения цен уже предусмотрены в их первоначальном уровне.

РЕШЕНИЕ О МЕТОДАХ СТИМУЛИРОВАНИЯ. Для охвата потребителей розничные торговцы пользуются обычными орудиями стимулирования — рекламой, методом личной продажи, мерами по стимулированию сбыта и пропагандой. Розничные торговцы дают рекламу в газетах, журналах, по радио и телевидению. Время от времени массовую рекламу дополняют письмами, которые вручают лично, и отправлениями прямой почтовой рекламы. Личная продажа требует тщательного обучения продавцов приемам установления контакта с покупателями, удовлетворения покупательских нужд, порядку разрешения сомнений и жалоб клиентов. Стимулирование сбыта может выражаться в проведении внутримагазинных показов, использовании зачетных талонов, разыгрывании призов, устройстве визитов знаменитостей. Розничные торговцы, у которых есть что сказать интересного, всегда могут воспользоваться и приемами пропаганды. Познакомимся с арсеналом приемов стимулирования, которыми пользуются три недавно открывшиеся в Чикаго художественные галереи.

Галерея «Сибург-Истмус» тихо вклинилась в художественную среду месяц назад с помощью достойного подражания приема — стимулирования словами, объявив о своем открытии в непритязательном, насыщенном информацией письме... Наш второй пример — галерея «Ориджин». Она вломилась под такую устрашающую пальбу в сфере «паблик рилейшнс», что это привело к замешательству самого молодого художника (Метта) и вполне могло испугать как раз тех людей, которых он хотел бы видеть в своей студии-галерее. Все-таки искусство и «жесткая продажа» не вяжутся друг с другом... Наш третий пример — типичный случай нейтрального подхода. Не имеющая названия, известная только по адресу мастерская Джулиана Фредерика Харра состоит из опрятной галереи, позади которой находится захламленная студия скульптора. В долговременном плане Харр, без шума подстраивающий ловушки своим посетителям, оказывается в лучшем положении, чем Метт, которому еще предстоит заставить людей забыть шумиху, поднятую им же самим из благих побуждений. Однако гораздо эффективнее срабатывают методы «мягкой продажи», которыми пользуется галерея «Сибург-Истмус»[28].

РЕШЕНИЕ О МЕСТЕ РАЗМЕЩЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ. Выбор места расположения магазина — один из решающих конкурентных факторов с точки зрения возможностей привлечения покупателей. Клиенты, например, как правило, выбирают тот банк, который находится к ним ближе всех. Сети универмагов, нефтяные компании и владельцы привилегий в сфере общепита быстрого обслуживания особенно тщательно выбирают места размещения своих предприятий, пользуясь для этого самыми совершенными методами выбора и оценки участков.

Оптовая торговля

Природа и значение оптовой торговли

Что такое оптовая торговля? Мы с вами считаем оптовиками торгово-распределительные фирмы, но ведь с этой точки зрения оптовой торговлей занимается и мелкая розничная пекарня, продающая свои булочки, пирожные и торты местному отелю.

> **Оптовая торговля** включает в себя любую деятельность по продаже товаров или услуг тем, кто приобретает их с целью перепродажи или профессионального использования.

В этой главе мы будем пользоваться терминами **«оптовый торговец»** и **«оптовая торговля»** применительно к фирмам, для которых эта торговля является их основной деятельностью.

Оптовые торговцы отличаются от розничных по ряду характеристик. Во-первых, оптовик уделяет меньше внимания стимулированию, атмосфере и расположению своего торгового предприятия, поскольку он имеет дело преимущественно с профессиональными клиентами, а не с конечными потребителями. Во-вторых, по объему оптовые сделки обычно

крупнее розничных, а торговая зона оптовика обычно больше, чем у розничного торговца. В-третьих, в отношении правовых уложений и налогов правительство подходит к оптовым и розничным торговцам с разных позиций.

А зачем вообще нужны оптовые торговцы? Ведь производители могли бы обходить их и продавать товары непосредственно розничным торговцам или конечным потребителям. Ответ заключается в том, что оптовики обеспечивают эффективность торгового процесса. Во-первых, мелкому производителю с ограниченными финансовыми ресурсами не под силу создать и содержать организации прямого маркетинга. Во-вторых, даже располагая достаточным капиталом, производитель скорее предпочтет направить средства развитие производства, а не на организацию оптовой торговли. В-третьих, эффективность деятельности оптовиков наверняка окажется выше благодаря размаху операций, большему числу деловых контактов в сфере розницы и наличию у них специальных. знаний и умений. В-четвертых, розничные торговцы, имеющие дело с широким товарным ассортиментом, нередко предпочитают закупать весь набор товаров у одного оптовика, а не по частям у разных производителей.

Таким образом, и у розничных торговцев, и у производителей есть все основания прибегать к услугам оптовиков. Оптовиками пользуются, когда с их помощью можно более эффективно выполнить одну или несколько следующих функций:

1. **Сбыт и его стимулирование.** Оптовики располагают торговым персоналом, который помогает производителю охватить множество мелких клиентов при сравнительно небольших затратах. У оптовика больше деловых контактов, и нередко покупатель верит ему сильнее, чем какому-то далекому производителю.

2. **Закупки и формирование товарного ассортимента.** Оптовик в состоянии подобрать изделия и сформировать необходимый товарный ассортимент, избавив таким образом клиента от значительных хлопот.

3. **Разбивка крупных партий товаров на мелкие.** Оптовики обеспечивают клиентам экономию средств, закупая товары вагонами и разбивая большие партии на мелкие.

4. **Складирование.** Оптовики хранят товарные запасы, способствуя тем самым снижению соответствующих издержек поставщика и потребителей.

5. **Транспортировка.** Оптовики обеспечивают более оперативную доставку товаров, поскольку они находятся ближе к клиентам, чем производители.

6. **Финансирование.** Оптовики финансируют своих клиентов, предоставляя им кредит, а заодно финансируют и поставщиков, выдавая заказы заблаговременно и вовремя оплачивая счета.

7. **Принятие риска.** Принимая право собственности на товар и неся расходы в связи с его хищением, повреждением, порчей и устареванием, оптовики берут на себя часть риска.

8. **Предоставление информации о рынке.** Оптовики предоставляют своим поставщикам и клиентам информацию о деятельности конкурентов, о новых товарах, динамике цен и т.п.

9. **Услуги по управлению и консультационные услуги.** Оптовик нередко помогает розничным торговцам совершенствовать деятельность, обучая их продавцов, принимая участие в разработке схемы магазина и устройстве экспозиций, а также в организации систем бухгалтерского учета и управления запасами.

В последние годы росту оптовой торговли способствовало несколько значительных тенденций в экономике: 1) рост массового производства на крупных предприятиях, удаленных от основных пользователей готовой продукции; 2) увеличение объемов производства впрок, а не для выполнения уже поступивших конкретных заказов; 3) увеличение числа уровней промежуточных производителей и пользователей и 4) обострение необходимости приспосабливать товары к нуждам промежуточных и конечных пользователей с точки зрения количества, упаковки и разновидностей[29].

Виды предприятий оптовой торговли

В 1977 г. в Соединенных Штатах насчитывалось 383 тыс. предприятий оптовой торговли с общим годовым оборотом 1258 млрд. долл. Всех оптовиков можно разбить на четыре группы (см. табл. 18).

Таблица 18

Классификация оптовых торговцев

Оптовики-купцы	Брокеры и агенты	Оптовые отделения и конторы производителей	Разные специализированные оптовики
Оптовики с полным циклом обслуживания	Брокеры Агенты	Сбытовые отделения и конторы	Оптовики-скупщики сельхозпродуктов
Торговцы оптом		Закупочные конторы	Оптовые нефтебазы
Дистрибьюторы товаров промышленного назначения			Оптовики-аукционисты
Оптовики с ограниченным циклом обслуживания			

Оптовики, торгующие за наличный расчет без доставки товара			
Оптовики-коммивояжеры			
Оптовики-организаторы			
Оптовики-консигнанты			
Сельскохозяйственные производственные кооперативы			
Оптовики-посылторговцы			

Оптовики-купцы приобретают право собственности на товар. В 1977 г. на их долю пришлось 676 млрд. долл., т.е. более половин из 1258 млрд. долл. общего оптового оборота[30]. **Брокеры и агенты** не берут на себя права собственности на товар. На их долю пришлось 130 млрд. долл., т.е. около 10% общего оптового оборота. **Оптовые отделения и конторы производителей** являются подразделениями производителей, занимающимися оптовой торговлей. На их долю в 1977 г. пришлось 452 млрд. долл., т. е. около 36% общего оптового оборота. Остальной объем пришелся на долю разных специализированных оптовиков.

ОПТОВИКИ-КУПЦЫ. Оптовики-купцы — это независимые коммерческие предприятия, приобретающие право собственности на все товары, с которыми они имеют дело. В разных сферах деятельности их называют по-разному: оптовые фирмы, оптовые дистрибьюторы, снабженческие дома. Это самая большая группа оптовых торговцев, на долю которой приходится примерно 50% всей оптовой торговли (как по объему товарооборота, так и по численности предприятий). Оптовики-купцы бывают двух видов: с полным циклом обслуживания и с ограниченным циклом обслуживания.

Оптовики с полным циклом обслуживания. Оптовик с полным циклом обслуживания предоставляет такие услуги, как хранение товарных запасов, предоставление продавцов, кредитование, обеспечение доставки товара и оказание содействия в области управления. По своему характеру это либо торговцы оптом, либо дистрибьюторы товаров промышленного назначения.

Торговцы оптом торгуют в основном с предприятиями розницы, предоставляя им полный набор услуг. Друг от друга они отличаются главным образом широтой ассортиментного набора товаров. **Оптовики смешанного ассортимента** занимаются несколькими ассортиментными группами товаров, чтобы удовлетворять как нужды розничных торговцев с широким смешанным ассортиментом, так и розничных предприятий с

узкоспециализированным товарным ассортиментом. **Оптовики неширокого насыщенного ассортимента** занимаются одной или двумя ассортиментными группами товаров при значительно большей глубине этого ассортимента. В качестве основных примеров можно сослаться на оптовых торговцев техническими товарами, лекарствами, одеждой. **Узкоспециализированные оптовики** занимаются лишь частью той или иной ассортиментной группы товаров, охватывая ее на большую глубину. В качестве примеров можно сослаться на оптовых торговцев продуктами лечебного питания, морепродуктами и автомотодеталями. Все они предоставляют своим клиентам более полную возможность выбора и обладают более глубокими знаниями о товаре.

Дистрибьюторы товаров промышленного назначения продают преимущественно производителям, а не розничным торговцам. Они предоставляют своим покупателям ряд услуг, таких, как хранение товарных запасов, кредитование и доставка товаров. Они могут заниматься либо широкой товарной номенклатурой (в этом случае их часто называют снабженческими домами), либо смешанным, либо специализированным ассортиментом. Дистрибьюторы товаров промышленного назначения могут заниматься исключительно материалами для технического обслуживания, ремонта и эксплуатации, деталями основного оборудования (такими, как подшипники, двигатели и т.п.) или самим оборудованием (ручной и электроинструмент, вилочные погрузчики и т.п.). В Соединенных Штатах насчитывается около 12 тыс. дистрибьюторов товаров промышленного назначения, а их оборот в 1974 г. составил примерно 23,5 млрд. долл.

Оптовики с ограниченным циклом обслуживания. Оптовик с ограниченным циклом обслуживания предоставляет своим поставщикам и клиентам гораздо меньше услуг. Существует несколько видов оптовых предприятий с ограниченным набором услуг. Оптовик, торгующий за наличный расчет и без доставки товара, занимается ограниченным ассортиментом ходовых товаров, которые он продает мелким розничным торговцам с немедленной оплатой покупки, обычно возлагая на них самих заботу о вывозе купленного. Например, мелкий розничный торговец, держащий рыбный магазин, как правило, рано утром отправляется к такому оптовику, покупает у него несколько ящиков рыбы, тут же расплачивается, сам везет товар к себе в магазин и сам разгружает его.

Оптовик-коммивояжер не только продает, но и прежде всего сам доставляет товар покупателям. Такой торговец занимается ограниченным ассортиментом продуктов кратковременного хранения (молоко, хлеб, легкие закуски), которые он продает за наличный расчет, совершая объезды универсамов, мелких бакалейно-гастрономических магазинов, больниц, ресторанов, заводских кафетериев и гостиниц.

Оптовик-организатор работает в отраслях, для которых характерна бестарная перевозка грузов, таких, как каменный уголь, лесоматериалы, тяжелое оборудование. Такой оптовик не держит товарных запасов и не

занимается товаром непосредственно. Получив заказ, он находит производителя, который отгружает товар непосредственно покупателю на определенных условиях поставки в определенное время. С момента принятия заказа до момента завершения поставки оптовик-организатор принимает на себя право собственности на товар и весь связанный с этим риск. Поскольку оптовик-организатор не хранит у себя товарных запасов, он торгует по более низким ценам и может передавать часть сэкономленных средств своим клиентам.

Оптовики-консигнанты обслуживают бакалейно-гастрономические магазины и розничных торговцев лекарствами, предлагая в основном товары непищевого ассортимента. Владельцы этих розничных предприятий не хотят заказывать и поддерживать экспозиции сотен непищевых продуктов. Оптовик-консигнант высылает в магазин автофургон, его представитель оборудует в торговом зале выкладки игрушек, книг в бумажной обложке, технических товаров, медикаментозных и косметических средств. Оптовик-консигнант сам назначает цену на товары, следит за их свежестью, устраивает внутримагазинные экспозиции и ведет учет товарно-материальных запасов. Оптовики-консигнанты торгуют на условиях консигнации, т.е. сохраняют за собой право собственности на товар, а счета розничным торговцам выставляют только за то, что раскуплено потребителями. Таким образом, они оказывают следующие услуги: доставка товара, установка стеллажей для его размещения, поддержание товарно-материальных запасов, финансирование. Они почти не занимаются стимулированием сбыта, поскольку имеют дело со множеством широко рекламируемых марочных товаров.

Сельскохозяйственные производственные кооперативы находятся в коллективном владении входящих в их состав фермеров и занимаются производством сельскохозяйственной продукции для продажи на местных рынках. В конце года все доходы такого кооператива распределяются между его членами. Кооператив нередко стремится повышать качество своей продукции и пропагандировать свое марочное название: изюм «Сан мейд», апельсины «Санкист», грецкие орехи «Даймонд».

Оптовик-посылторговец рассылает каталоги на ювелирные изделия, косметику, пищевые деликатесы и прочие мелкие товары клиентам из сферы розницы, промышленного производства и разного рода учреждениям. Основными заказчиками такого оптовика являются коммерческие заведения, расположенные в близлежащих районах. Выполненные заказы высылаются клиентам по почте, доставляются автомобильным или каким-либо другим эффективным видом транспорта.

БРОКЕРЫ И АГЕНТЫ. Агенты и брокеры отличаются от оптовиков-купцов по двум показателям: они не берут на себя право собственности на товар и выполняют лишь ограниченное число функций. Их основная функция — содействие купле-продаже. За свои услуги они получают комиссионное вознаграждение в размере от 2 до 6% продажной цены

товара. Подобно оптовикам-купцам, они обычно специализируются либо по типу предлагаемого товарного ассортимента, либо по типу обслуживаемых ими клиентов. На долю брокеров и агентов приходится 10% общего оптового оборота.

Брокеры. Основная функция брокера — свести покупателей с продавцами и помочь им договориться. Брокеру платит тот, кто привлек его. Брокер не держит товарных запасов, не принимает участия в финансировании сделок, не принимает на себя никакого риска. Наиболее типичные примеры — брокеры по операциям с пищевыми продуктами, недвижимостью, страховые брокеры и брокеры по операциям с ценными бумагами.

Агенты. Агент представляет покупателя или продавца на более долговременной основе. Существует несколько видов агентов.

Агенты производителей (их называют также представителями производителей) превосходят по своей численности оптовиков-агентов всех остальных видов. Такой агент представляет двух или нескольких производителей дополняющих друг друга товаров. Он заключает официальные письменные соглашения с каждым отдельным производителем в отношении политики цен, территориальных границ деятельности, процедуры прохождения заказов, услуг по доставке товаров, выдаваемых на эти товары гарантий и размеров комиссионных ставок. Он хорошо знаком с товарным ассортиментом каждого производителя и организует сбыт его товаров, опираясь на свои широкие контакты с покупателями. К услугам агентов фирм-производителей прибегают при торговле такими товарами как одежда, мебель и электротовары. Большинство агентов представляют собой мелкие коммерческие предприятия, насчитывающие всего несколько сотрудников, которые являются искусными продавцами. Их нанимают мелкие предприниматели, которые не могут позволить себе содержание собственного штата коммивояжеров, а также крупные производственные фирмы, которые хотят проникнуть с помощью агентов на новые территории или быть представленными на территориях, где использование штатных коммивояжеров нерентабельно.

Полномочные агенты по сбыту заключают с производителями договоры, получая права на сбыт всей выпускаемой тем или иным производителем продукции. Такой производитель либо не хочет брать на себя функции по сбыту, либо чувствует себя не подготовленным к этой деятельности. Полномочный агент по сбыту служит как бы отделом сбыта производителя и оказывает значительное влияние на цены, сроки и условия продажи. Его деятельность обычно не ограничивается никакими территориальными рамками. Полномочные торговые агенты встречаются в таких сферах товарного производства, как текстильная промышленность, производство промышленного оборудования, каменного угля, кокса, химикатов и металлов.

Агенты по закупкам обычно оформляют долговременные отношения со своими покупателями и закупают для них необходимые товары, нередко получая эти товары, проверяя их качество, организуя складирование и последующую доставку к месту назначения. Одной из разновидностей агентов по закупкам являются местные закупщики на основных рынках одежды, подыскивающие ассортимент, которым могли бы торговать мелкие розничные магазины в небольших городах. Эти закупщики обладают широкими знаниями и предоставляют своим клиентам полезную информацию о рынке, а также подыскивают им наиболее подходящие товары по наиболее благоприятным ценам.

Оптовики-комиссионеры (или фирмы-комиссионеры) — это агенты, вступающие в физическое владение товарами и самостоятельно заключающие сделки на их продажу. Как правило, они не работают на основе долговременных соглашений. К их услугам чаще всего прибегают при продаже своей продукции фермеры, которые не хотят самостоятельно заниматься сбытом и не являются членами сельскохозяйственных производственных кооперативов. Оптовик-комиссионер гонит грузовик с товаром на центральный рынок, продает всю партию по наиболее благоприятной цене, вычитает из выручки свои комиссионные и издержки и передает оставшуюся сумму производителю.

ОПТОВЫЕ ОТДЕЛЕНИЯ И КОНТОРЫ ПРОИЗВОДИТЕЛЕЙ. Третья основная разновидность оптовой торговли состоит из операций, осуществляемых продавцами и покупателями самостоятельно, без привлечения независимых оптовых торговцев. Существует два вида предприятий, занимающихся такой деятельностью.

Сбытовые отделения и конторы. Производители нередко обзаводятся собственными сбытовыми отделениями и конторами, чтобы держать под более жестким контролем деятельность по управлению товарными запасами, сбыту и стимулированию. **Сбытовые отделения** хранят товарные запасы и встречаются в таких отраслях производства, как лесная промышленность, производство автомотооборудования и деталей. **Сбытовые конторы** не хранят товарных запасов и наиболее часто встречаются в сфере текстильных и галантерейных товаров. На долю сбытовых отделений и контор приходится около 11 % общего числа оптовых заведений и 36% общего оптового оборота.

Закупочные конторы. Многие розничные торговцы содержат в основных рыночных центрах, таких, как Нью-Йорк и Чикаго, собственные закупочные конторы. Закупочная контора играет примерно ту же роль, что и брокеры или агенты, но является структурным подразделением организации покупателя.

РАЗНЫЕ СПЕЦИАЛИЗИРОВАННЫЕ ОПТОВИКИ. В ряде отраслей экономики имеются собственные специализированные оптовые организации. **Оптовики — скупщики сельхозпродуктов** скупают продукцию у фермеров и собирают ее в крупные партии для отгрузки предприятиям пищевой промышленности, хлебозаводам, пекарням и

покупателям от имени государственных учреждений. **Оптовые нефтебазы** продают и доставляют нефтепродукты автозаправочным станциям, другим предприятиям розничной торговли и деловым предприятиям. **Оптовики-аукционисты** играют большую роль в тех отраслях деятельности, где потребители хотят до совершения покупки осмотреть товар. Это, например, рынки табака и скота.

Маркетинговые решения оптовика

Оптовые торговцы должны принимать ряд маркетинговых решений, основные из которых касаются выбора целевого рынка, формирования товарного ассортимента и комплекса услуг, ценообразования, стимулирования и выбора места размещения предприятия.

РЕШЕНИЕ О ЦЕЛЕВОМ РЫНКЕ. Подобно розничным торговцам, оптовикам необходимо определить свой целевой рынок, а не пытаться обслужить сразу всех. Оптовик может выбрать целевую группу клиентов по признакам их размеров (например, только крупные розничные торговцы), их вида (например, только магазины продовольственных товаров), остроты их заинтересованности в услуге (например, клиенты, нуждающиеся в кредитовании) и на основании прочих критериев. В рамках целевой группы оптовик может выделить наиболее выгодных для себя клиентов, разработать для них заманчивые предложения и установить с ними более тесные отношения. Он может предложить таким клиентам систему автоматической выдачи повторных заказов, организовать курсы для обучения руководства и консультационную службу и даже выступить в качестве спонсора добровольной сети. Одновременно оптовик может отвадить от себя менее выгодных клиентов, установив более высокие объемы минимальных заказов или надбавки в цене за заказы небольшого объема.

РЕШЕНИЕ О ТОВАРНОМ АССОРТИМЕНТЕ И КОМПЛЕКСЕ УСЛУГ. «Товаром» оптовика является предлагаемый им ассортимент. На оптовиков оказывают сильное давление, чтобы они предлагали полный ассортимент и поддерживали достаточные запасы товаров для немедленной поставки. Но это может отрицательно сказаться на прибылях. И сегодня оптовики вновь задумываются над тем, каким количеством ассортиментных групп товаров заниматься, и отбирают только наиболее выгодные для себя товарные группы.

Одновременно оптовики снова задумываются над тем, какие именно услуги помогают добиваться наиболее тесных отношений с клиентами, а от каких услуг следует отказаться или сделать их платными. Основное — сформировать четко выраженный комплекс услуг, наиболее ценных с точки зрения клиентов.

РЕШЕНИЕ О ЦЕНАХ. Для покрытия своих издержек оптовики обычно производят определенную наценку, скажем 20%, на первоначальную стоимость товаров. Издержки могут достигать17% суммы валовой прибыли, и тогда чистая прибыль оптового торговца составит

всего около 3%. В оптовой торговле бакалейно-гастрономическими товарами чистая прибыль часто не достигает и 2%. Оптовые торговцы начинают экспериментировать с новыми подходами к проблемам ценообразования. Они, например, могут сократить размеры чистой прибыли на какие-то товары, чтобы завоевать себе больше нужных клиентов. Они могут обратиться к поставщику с предложением установить низкую льготную цену, если у них есть возможность добиться благодаря этому увеличения общего сбыта товаров этого поставщика.

РЕШЕНИЕ О МЕТОДАХ СТИМУЛИРОВАНИЯ. Большинство оптовых торговцев не слишком задумываются о стимулировании. Использование ими рекламы на сферу торговли, стимулирования сбыта, пропаганды и методов личной продажи носит в основном случайный характер. Особенно отстает у них техника личной продажи, поскольку оптовики до сих пор рассматривают сбыт как переговоры одного коммивояжера с одним клиентом, а не как коллективные усилия по обеспечению продаж основным клиентам, укреплению отношений с этими клиентами и удовлетворению их потребностей в услугах. Кроме того, оптовикам необходимо взять на вооружение и некоторые приемы неличного стимулирования, применяемые розничными торговцами. Оптовикам необходимо разработать всеобъемлющую стратегию стимулирования. Им следует шире пользоваться в своих интересах материалами и программами стимулирования, которыми пользуются поставщики.

РЕШЕНИЕ О МЕСТЕ РАЗМЕЩЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ. Оптовые торговцы обычно размещают свои предприятия в районах с низкой арендной платой и низким налогообложением и тратят минимум средств на благоустройство территории и оборудование помещений. Нередко применяемые ими методы грузообработки и прохождения заказов отстают от уровня современной техники и технологии. Для борьбы с растущими издержками передовые оптовики разрабатывают новые методы и приемы деятельности. Одной из таких разработок стало создание автоматизированных складов с записью поступающих заказов на перфокарты, которые затем вводятся в ЭВМ. Товары извлекаются из мест хранения с помощью механических устройств и подаются транспортером на отгрузочную платформу, где происходит комплектование заказа. Складская механизация, равно как и механизация многих конторских работ, развивается очень высокими темпами. Многие оптовые торговцы обращаются к компьютерам и текстовым процессорам, используя их для бухгалтерских операций, выставления счетов, управления товарно-материальными запасами и прогнозирования.

Резюме

Сфера оптовой и розничной торговли состоит из множества организаций, занимающихся перемещением товаров и услуг из мест их производства к местам использования. Розничная торговля — это любая

деятельность по продаже товаров или услуг непосредственно конечным потребителям для их личного некоммерческого использования. Розничная торговля — одна из крупнейших сфер деятельности в Соединенных Штатах. Розничные торговые предприятия можно классифицировать по нескольким признакам: на основе предлагаемого ассортимента (специализированные магазины, универмаги, универсамы, магазины товаров повседневного спроса, комбинированные универсамы, универсамы широкого профиля, торговые комплексы и розничные предприятия услуг), на основе относительного внимания к ценам (магазины сниженных цен, склады-магазины и магазины-демзалы, торгующие по каталогам), на основе характера торгового помещения (торговля с заказом товара по почте или по телефону, торговые автоматы, службы заказов со скидкой и торговля вразнос), на основе принадлежности магазина (корпоративные сети, добровольные сети, кооперативы розничных торговцев, потребительские кооперативы, организации держателей привилегий и розничные конгломераты) и на основе разновидности концентрации магазинов (центральные деловые районы, региональные торговые центры, районные торговые центры, торговые центры микрорайонов). Розничный торговец принимает решения о выборе целевого рынка, о товарном ассортименте и комплексе услуг, о политике цен, стимулировании и месте размещения предприятия. Розничным торговцам необходимо изыскивать пути повышения профессионального уровня управления собственной деятельностью и ее продуктивности.

Оптовая торговля включает в себя любую деятельность по продаже товаров или услуг тем, кто приобретает их с целью перепродажи или профессионального использования. Оптовые торговцы помогают производителям эффективно доставлять товары множеству розничных торговых предприятий и промышленным потребителям в любой части страны. Оптовики выполняют много разных функций, включая деятельность по сбыту и стимулированию, закупки и формирование товарного ассортимента, разбивку крупных партий товара на мелкие, складирование, транспортировку, финансирование, принятие риска, предоставление информации о рынке и услуг по управлению и консультационных услуг. Всех оптовиков можно разделить на четыре группы. Оптовики-купцы приобретают право собственности на товар. Их можно дополнительно подразделить на оптовых торговцев с полным циклом обслуживания (торговцы оптом, дистрибьюторы товаров промышленного назначения) и оптовых торговцев с ограниченным циклом обслуживания (оптовики, торгующие за наличный расчет без доставки товара, оптовики-коммивояжеры, оптовики-организаторы, оптовики-консигнанты, сельскохозяйственные производственные кооперативы и оптовики-посылторговцы). Агенты и брокеры не приобретают права собственности на товар, и получают комиссионное вознаграждение за содействие купле-продаже. Оптовые отделения и конторы производителей — это подразделения фирм, не являющихся

предприятиями оптовой торговли, подразделения, созданные для того, чтобы обходиться без привлечения услуг профессиональных оптовиков. К числу разных специализированных оптовиков относятся оптовики-скупщики сельхозпродуктов, оптовые нефтебазы и оптовики-аукционисты. Оптовая торговля — самостоятельная отрасль экономики. Прогрессивно мыслящие оптовые торговцы постоянно приспосабливают свои услуги к конкретным нуждам целевых потребителей и изыскивают пути и способы сокращения издержек по ведению дел.

Вопросы для обсуждения

1. В двух своих магазинах в г. Сан-Диего сеть «Монтгомери уорд» открыла «Юридические кладовые», в которых за 10 долл. можно получить разовую консультацию. Клиента проводят в помещение типа телефонной будки, откуда операторы соединят его с юридическим центром фирмы, специалисты которого ответят на его вопросы по телефону. Скажите, какие маркетинговые решения нужно было принять этой розничной сети для того, чтобы открыть «Юридические кладовые»?
2. В чем состоит основное различие между розничными и оптовыми торговцами? Поясните на конкретных примерах.
3. Проанализируйте основные различия между складом-магазином и магазином-демзалом, торгующим по каталогам. Какие факторы способствовали распространению этих предприятий?
4. Основное различие между оптовиками-купцами, с одной стороны, и агентами и брокерами — с другой, заключается в том, что первые предлагают покупателю больше услуг. Прокомментируйте это утверждение.
5. Кого будет привлекать для работы со своим товаром мелкий изготовитель садово-огородного инвентаря — представителя производителя или полномочного агента по сбыту? Почему?
6. Почему, по вашему мнению, у оптовиков традиционно слаба сфера стимулирования в проводимой ими стратегии маркетинга?

Основные понятия, встречающиеся в главе 13

Агент — оптовый торговец, представляющий покупателя или продавца на относительно постоянной основе, выполняющий лишь небольшое количество функций и не принимающий на себя права собственности на товар.

Брокер — оптовый торговец, который не принимает на себя права собственности на товары и основные функции которого заключаются в сведении покупателей с продавцами и содействии в проведении переговоров между ними.

Магазин-демзал, торгующий по каталогам, — розничное торговое предприятие, использующее принципы торговли по каталогам принципы торговли по сниженным ценам для сбыта широкого

ассортимента ходовых марочных товаров, обычно продающихся с высокой наценкой.

Магазин товаров повседневного спроса — сравнительно небольшой магазин, расположенный в непосредственной близости от жилого района, открытый допоздна все семь дней в неделю и предлагающий ограниченный ассортимент товаров повседневного спроса с высокой оборачиваемостью.

Магазин сниженных цен — розничное предприятие, торгующее стандартными товарами по более низким ценам за счет снижения нормы прибыли и увеличения объемов сбыта.

Оптовая торговля — любая деятельность по продаже товаров или услуг тем, кто приобретает их с целью перепродажи или профессионального использования.

Оптовик-купец — независимое коммерческое предприятие, приобретающее право собственности на товары, с которыми оно имеет дело.

Оптовые отделения и конторы производителей — подразделения оптовой торговли, осуществляемой продавцами или покупателями самостоятельно, без привлечения независимых оптовых торговцев.

Организация держателей привилегий — договорное объединение между производителем, оптовым торговцем или организацией услуг (владельцем привилегии) и независимыми предпринимателями (держателями привилегии), приобретающими право владения одной или рядом точек системы, функционирующей на основе этой привилегии.

Потребительский кооператив — любая фирма розничной торговли находящаяся во владении собственных потребителей.

Розничная торговля — любая деятельность по продаже товаров или услуг непосредственно конечным потребителям для их личного некоммерческого использования.

Розничный конгломерат — корпорация свободной формы, объединяющая несколько предприятий разнородных направлений и форм розничной торговли под единым владением с частичной интеграцией функций распределения и управления.

Сеть магазинов — два или более торговых заведения, находящихся под общим владением и контролем, продающих товары аналогичного ассортимента, имеющих общую службу закупок и сбыта и, возможно, аналогичное архитектурное оформление.

Склад-магазин — лишенное всяких излишеств торговое предприятие сниженных цен с ограниченным объемом услуг, преследующее цель продажи больших объемов товаров по низким ценам.

Служба заказов со скидкой — розничное предприятие, оказывающее обособленным группам клиентов — обычно рабочим и служащим крупных организаций, таких, как школы, больницы, союзы и государственные

учреждения, — услуги в закупках по ценам со скидкой у ряда специально выбранных розничных торговцев.

Специализированный магазин — розничное заведение, предлагающее узкий товарный ассортимент значительной глубины.

Торговля вразнос — торговля непосредственно в домах потребителей, в учреждениях или в ходе торговых встреч на дому.

Торговля с заказом товара по почте или по телефону — любая деятельность по сбыту с использованием почтовых каналов или телефонных линий для сбора заказов и/или содействия в доставке проданных товаров.

Торговый автомат — монетные устройства по продаже товаров.

Торговый центр — «группа торговых предприятий, спланированных, построенных, находящихся во владении и управляемых как единое целое, соответствующих по своему местонахождению, величине и типу магазинов обслуживаемой ими торговой зоне и предоставляющих в границах своей территории возможности для стоянки автомобилей в прямом соответствии с типами и размерами входящих в нее магазинов».

Универмаг — розничная организация, предлагающая несколько ассортиментных групп товаров — обычно одежду, предметы домашнего обихода и хозяйственные товары, — в которой каждой ассортиментной группой занимается обособленный отдел во главе со специализированными закупщиками или торговцами.

Универсам — сравнительно крупное предприятие самообслуживания с низким уровнем издержек, невысокой степенью удельной доходности и большим объемом продаж, «рассчитанное на полное удовлетворение нужд потребителя в продуктах питания, стирально-моющих средствах и товарах по уходу за домом».

Универсам широкого профиля — розничное предприятие, превышающее по размеру обычный универсам и стремящееся полностью удовлетворить нужды потребителя в обычно покупаемых им пищевых и непищевых товарах.

Глава 14
Продвижение товаров: стратегия коммуникации и стимулирования

Цели

Ознакомившись с данной главой, вы должны быть в состоянии:

1. Назвать и охарактеризовать четыре основные составляющие комплекса стимулирования.

2. Перечислить шесть элементов процесса маркетинговой коммуникации.

3. Объяснить, как происходит составление сметы расходов и отбор элементов комплекса стимулирования.

4. Рассказать о четырех факторах, оказывающих влияние на структуру комплекса стимулирования.

Комплексная программа коммуникаций фирмы «Пицца инн»

Фирма «Пицца инн» — крупная организация держателей привилегий, насчитывающая более 500 предприятий общепита. Общий ежегодный ее оборот превышает 50 млн. долл. Фирма прилагает особые усилия, чтобы обучить входящих в ее состав 500 независимых держателей привилегий распространению благоприятного образа всей сети своих предприятий общепита быстрого обслуживания. Ведь если один из членов организации пользуется исходными продуктами низкого качества, медленно обслуживает посетителей или плохо поддерживает чистоту, это наносит ущерб всем остальным предприятиям.

Управляющий службой маркетинговых коммуникаций фирмы «Пицца инн» отвечает за разработку комплексной программы коммуникаций. С его точки зрения, все, что касается фирмы, представляет собой потенциальный носитель коммуникации. По его мнению, у потребителей существует три вида впечатлений о фирме, впечатления, полученные до посещения ее предприятий, впечатления, полученные во время первого обеда в одном из ее предприятий, и впечатления, оставшиеся после посещения. Он называет их впечатлениями первого, второго и третьего видов.

Впечатления первого вида потребитель получает тремя способами. Он может познакомиться с рекламой фирмы в газетах, по радио и телевидению. Он может присмотреться к заведению «Пицца инн», проходя или проезжая мимо него. В этом случае уже сам внешний вид заведения несет определенный коммуникационный заряд. Или он может услышать, что говорят о фирме «Пицца инн» друзья или сослуживцы.

Впечатления второго вида потребитель получает, впервые обедая в заведении «Пицца инн». Он осматривает интерьер и обстановку и находит их либо привлекательными, либо серыми, обращает внимание на внешний вид и отношение служащих — приветливы ли они, насколько умело и быстро работают. Даже вид меню и предлагаемый выбор блюд производят определенное впечатление. Посетитель заказывает и получает еду, которая

доставляет ему либо радость, либо разочарование. Он сопоставляет качество еды и общее впечатление от обеда с его ценой и выносит суждение о том, оправданны ли произведенные денежные затраты.

Пообедав, клиент уходит, чувствуя удовлетворение, безразличие или разочарование. Однако это не последние его впечатления о фирме «Пицца инн». Он еще увидит или услышит рекламу фирмы, встретится в дороге с ее заведениями, а возможно, услышит, как о ней отзываются другие.

Совершенно очевидно, что сфера контроля управляющего службой маркетинговых коммуникаций должна распространяться далеко за пределы рекламного бюджета фирмы. Его задача — удостовериться, что и фирма в целом, и все ее работники внушают целевым потребителям чувство уверенности в качестве товара, высоком классе обслуживания и выгодности цен предприятия[1].

Современный маркетинг требует гораздо большего, чем просто создать хороший товар, назначить на него привлекательную цену и обеспечить его доступность для целевых потребителей. Фирмы должны еще осуществлять коммуникацию со своими заказчиками. При этом в содержании коммуникаций не должно быть абсолютно ничего случайного.

Чтобы обеспечить действенную коммуникацию, фирмы нанимают рекламные агентства для создания эффективных объявлений, специалистов по стимулированию сбыта для разработки поощрительных программ и специалистов по организации общественного мнения для формирования образа организации. Фирмы учат свой торговый персонал быть приветливым и осведомленным. Для большинства фирм вопрос не в том, заниматься коммуникацией или нет, а в том, сколько и как именно тратить в этой сфере.

Современная фирма управляет сложной системой маркетинговых коммуникаций (см. рис. 73). Сама она поддерживает коммуникации со своими посредниками, потребителями и различными контактными аудиториями. Ее посредники поддерживают коммуникации со своими потребителями и различными контактными аудиториями. Потребители занимаются устной коммуникацией в виде молвы и слухов друг с другом и другими контактными аудиториями. И одновременно каждая группа поддерживает коммуникационную обратную связь со всеми остальными.

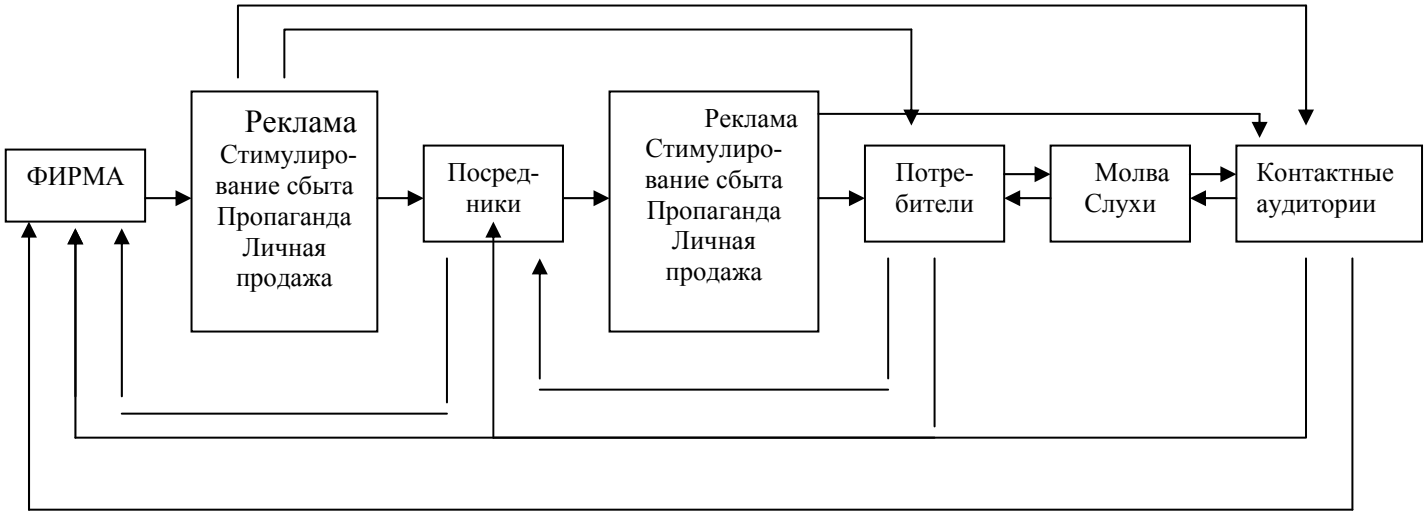


Рис. 73. *Коммуникации и обратная связь в системе маркетинговых коммуникаций*

Комплекс маркетинговых коммуникаций (называемый также комплексом стимулирования) состоит из четырех основных средств воздействия.

Реклама — любая платная форма неличного представления и продвижения идей, товаров или услуг от имени известного спонсора.

Стимулирование сбыта — кратковременные побудительные меры поощрения покупки или продажи товара или услуги.

Пропаганда («паблисити») — неличное и не оплачиваемое спонсором стимулирование спроса на товар, услугу или деловую организационную единицу посредством распространения о них коммерчески важных сведений в печатных средствах информации или благожелательного представления по радио, телевидению или со сцены.

Личная продажа — устное представление товара в ходе беседы с одним или несколькими потенциальными покупателями с целью совершения запродажи[2].

Каждой категории присущи собственные специфические приемы коммуникации, такие, как торговые презентации, экспозиции в местах продажи товара, реклама с помощью сувениров, специализированные выставки, ярмарки, демонстрации, каталоги, торгово-рекламная литература, рекламно-информационные подборки для прессы, плакаты, конкурсы, премии, купоны и зачетные талоны. В то же время понятие коммуникации выходит далеко за рамки всех этих средств и приемов. Внешнее оформление товара, его цена, форма и цвет упаковки, манеры и одежда продавца — все это что-то говорит покупателю. Для достижения наибольшего коммуникационного эффекта фирме необходимо тщательно координировать весь свой комплекс маркетинга, а не только комплекс стимулирования.

В этой главе рассматриваются два основных вопроса. Из каких главных этапов состоит процесс разработки эффективных маркетинговых коммуникаций? Каким образом следует формировать комплекс стимулирования?

Этапы разработки эффективной коммуникации

Деятелю рынка необходимо разбираться в том, как действует коммуникация. Процесс этот включает в себя девять составляющих элементов, показанных на модели в рис. 74. Два первых элемента — основные участники коммуникации, т.е. отправитель и получатель. Два следующих — основные орудия коммуникации, т.е. обращение и средства распространения информации. Четыре элемента являются основными функциональными составляющими: кодирование, расшифровка, ответная реакция и обратная связь. Последний элемент — случайные помехи в системе. Вот определения этих составляющих:

Отправитель — сторона**,** посылающая обращение другой стороне.

Кодирование — процесс представления мысли в символической форме.

Обращение — набор символов, передаваемых отправителем.

Средства распространения информации — каналы коммуникации, по которым обращение передается от отправителя к получателю.

Расшифровка — процесс, в ходе которого получатель придает значение символам, переданным отправителем.

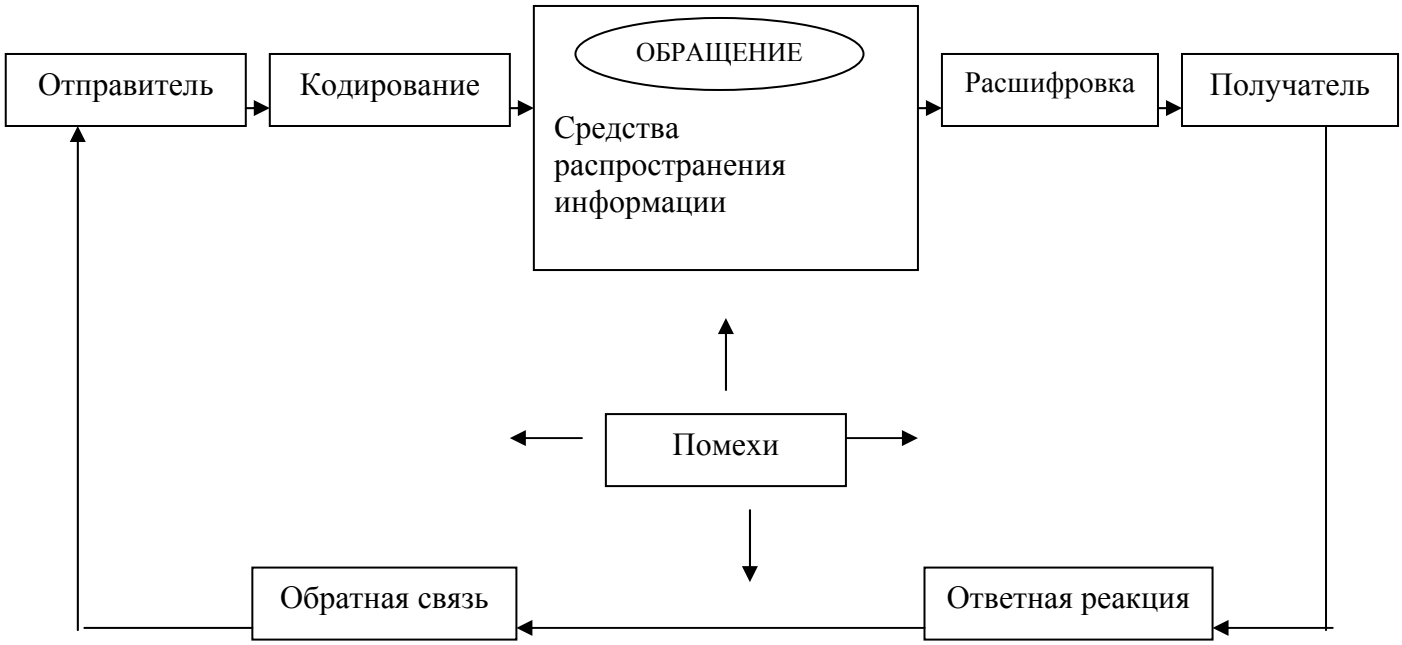


Рис. 74. *Модель, представляющая элементы процесса коммуникации*

Получатель — сторона, получающая обращение, переданное другой стороной.

Ответная реакция — набор откликов получателя, возникших в результате контакта с обращением.

Обратная связь — часть ответной реакции, которую получатель доводит до сведения отправителя.

Помехи — появление в процессе коммуникации незапланированных вмешательств среды или искажений, в результате чего к получателю поступает обращение, отличное от того, что посылал отправитель.

Модель вычленяет основные факторы эффективной коммуникации. Отправители должны знать, каких аудиторий они хотят достичь и какие ответные реакции хотят получить. Они должны уметь искусно кодировать обращения с учетом специфики процесса расшифровки, которым обычно пользуется целевая аудитория. Они должны передавать обращения посредством эффективных средств распространения информации, достигающих целевой аудитории. Они должны создавать каналы обратной связи, дабы знать об ответных реакциях аудитории на свое обращение.

Мы с вами рассмотрим составляющие элементы коммуникационной модели главным образом с точки зрения цепочки планирования (двигаясь по ней в обратном направлении — от целевой аудитории к коммуникатору). Коммуникатор сферы маркетинга должен: 1) выявить свою целевую аудиторию, 2) определить желаемую ответную реакцию, 3) выбрать обращение, 4) выбрать средства распространения информации, 5) выбрать свойства, характеризующие источник обращения, и 6) собрать информацию, поступающую по каналам обратной связи.

Выявление целевой аудитории

Коммуникатор сферы маркетинга должен приступить к работе, имея совершенно четкое представление о своей целевой аудитории. Ее могут составлять потенциальные покупатели товаров фирмы, нынешние пользователи ее товаров, лица, принимающие решения или влияющие на их принятие. Аудитория может состоять из отдельных лиц, групп лиц, конкретных контактных аудиторий или широкой публики. Целевая аудитория окажет определяющее влияние на решения о том, **что** сказать, **как** сказать, **когда** сказать, где сказать и **от чьего имени** сказать.

Определение желаемой ответной реакции

Выявив целевую аудиторию, коммуникатор сферы маркетинга должен определить, какую именно ответную реакцию он желает получить. Максимально благоприятная реакция выражается, естественно, в совершении покупки. Однако покупка — результат длительного процесса принятия решений о ней. Коммуникатору сферы маркетинга нужно знать, в каком состоянии находится в данный момент его целевая аудитория и в какое состояние ее необходимо перевести.

Целевая аудитория может находиться в любом из шести состояний покупательской готовности: **осведомленность, знание, благорасположение, предпочтение, убежденность, совершение покупки.** Ниже дается описание этих состояний.

ОСВЕДОМЛЕННОСТЬ. Прежде всего необходимо установить степень осведомленности целевой аудитории о товаре или организации. Аудитория может быть полностью неосведомленной, знать одно название или же знать что-то, кроме названия. Если большая часть целевой аудитории оказывается неосведомленной, задача коммуникатора — создать необходимую осведомленность, хотя бы узнаваемость названия. Этого можно добиться с помощью простых обращений, в которых постоянно повторяется это название. Но даже в этом случае формирование осведомленности требует времени.

Предположим, в штате Айова существует небольшой колледж под названием «Поттсвилл», желающий привлечь абитуриентов из штата Небраска, где его названия никто не знает. Предположим также, что в Небраске учатся в выпускных классах 30 тыс. человек, которые могут быть потенциально заинтересованы в колледже «Поттсвилл». Колледж может поставить перед собой цель добиться в течение года, чтобы 70% этих возможных студентов стали знакомы с названием «Поттсвилл».

ЗНАНИЕ. Целевая аудитория может быть осведомлена о фирме или ее товаре, но не обладать никакими другими знаниями. «Поттсвилл», возможно, захочет, чтобы его целевая аудитория знала, что колледж этот — частное заведение с четырехлетним сроком обучения, что он находится в восточной части штата Айова и что в нем отлично поставлены курсы орнитологии и танатологии. Колледжу необходимо знать, какая часть аудитории имеет незначительные, некоторые или достаточно полные знания о «Поттсвилле». В качестве первоочередной цели в сфере коммуникаций колледж может принять решение о формировании знаний.

БЛАГОРАСПОЛОЖЕНИЕ. Если целевая аудитория знает товар, какие чувства по отношению к нему она испытывает? Можно составить оценочную шкалу со следующими разрядами: очень негативное отношение, довольно негативное отношение, безразличное отношение, довольно положительное отношение, очень положительное отношение. Если аудитория относится к колледжу «Поттсвилл» неблагожелательно, коммуникатору предстоит выяснить, почему это происходит, а затем разработать коммуникационную кампанию для формирования благожелательного отношения. Если в основе неблагожелательных представлений лежат действительные недостатки колледжа, задуманная кампания не справится со своей задачей. Необходимо будет сначала устранить недостатки и только потом рассказывать о достоинствах колледжа. Умелая деятельность по организации общественного мнения требует, чтобы «добрые слова следовали за хорошими делами».

ПРЕДПОЧТЕНИЕ. Целевая аудитория может испытывать благорасположение к товару, но не отдавать ему предпочтения перед

другими. В этом случае коммуникатор будет пытаться сформировать потребительское предпочтение. Он будет расхваливать качество товара, его ценностную значимость, рабочие характеристики и прочие свойства. Об успехе своей кампании коммуникатор может судить после ее окончания по результатам повторного замера потребительских предпочтений.

УБЕЖДЕННОСТЬ. Целевая аудитория может испытывать предпочтение к конкретному товару, но не обладать убежденностью в необходимости его покупки. Так, некоторые ученики выпускных классов могут предпочитать «Поттсвилл», но не иметь уверенности в необходимости поступить в колледж вообще. Задача коммуникатора — сформировать убежденность в том, что поступление в колледж — самый правильный курс действий.

СОВЕРШЕНИЕ ПОКУПКИ. Некоторые члены целевой аудитории могут обладать необходимой убежденностью, но так и не собраться совершить покупку. Возможно, они ждут получения дополнительной информации, планируют совершить покупку позднее и т.п. Коммуникатор должен подвести этих потребителей к совершению требуемого от них заключительного шага. Среди приемов, толкающих на совершение покупки, предложение товара по низкой цене, предложение вознаграждения за покупку (премии), предложение опробовать товар в течение ограниченного отрезка времени или намек на то, что товар этот скоро станет недоступным.

Перечисленные выше шесть состояний сводят обычно к трем этапам: познания (осведомленность, знание), эмоций (благорасположение, предпочтение, убежденность) и поведенческих проявлений (совершение покупки). Покупатели, как правило, проходят через все эти три этапа. Задача коммуникатора — выявить, на каком этапе находится основная масса потребителей, и разработать коммуникационную кампанию, которая подтолкнет их к следующему.

Выбор обращения

Определив желаемую ответную реакцию аудитории, коммуникатор приступает к разработке эффективного обращения. В идеале обращение должно привлечь внимание, удержать интерес, возбудить желание и побудить к совершению действия (так называемая модель AIDA). На практике лишь отдельные объявления заставляют потребителя проделать весь этот путь, но модель подсказывает, какими желаемыми качествами должна обладать реклама.

Создание обращения предполагает решение трех проблем: что сказать (содержание обращения), как это сказать логично (структура обращения) и как выразить содержание в виде символов (форма обращения).

СОДЕРЖАНИЕ ОБРАЩЕНИЯ. Коммуникатору необходимо продумать притягательный мотив или тему, которые вызовут желаемую ответную реакцию. Существует три типа мотивов.

Рациональные мотивы соотносятся с личной выгодой аудитории. С помощью подобных мотивов показывают, что товар обеспечит обещанные выгоды. В качестве примеров могут служить обращения, демонстрирующие качество товара, его экономичность, ценность или эксплуатационные параметры.

Эмоциональные мотивы стремятся пробудить какое-то негативное или позитивное чувство, которое послужит обоснованием для совершения покупки. Коммуникаторы пользуются мотивами страха, вины и стыда с целью заставить людей делать что-то необходимое (например, чистить зубы, проходить ежегодную диспансеризацию) или прекратить делать что-то нежелательное (например, курить, неумеренно пить, злоупотреблять лекарствами, переедать). Мотивы страха эффективно срабатывают только до определенного момента, ибо, если обращение будет нагнетать слишком много страха, аудитория начнет избегать этой рекламы[3]. Используют коммуникаторы и позитивные эмоциональные мотивы, такие, как любовь, юмор, гордость и радость. Однако нет никаких доказательств того, что юмористическое обращение оказывается, к примеру, более эффективным в сравнении с прямолинейным изложением той же темы[4].

Нравственные мотивы взывают к чувству справедливости и порядочности аудитории. Нравственными мотивами часто пользуются, чтобы побудить людей поддержать общественные движения, такие, как оздоровление окружающей среды, улучшение межрасовых отношений, обеспечение равноправия женщин или оказание помощи обездоленным. Применительно к обыденным товарам нравственной аргументацией пользуются реже.

СТРУКТУРА ОБРАЩЕНИЯ. Эффективность обращения зависит и от его структуры. Коммуникатору необходимо принять три решения. Во-первых, сделать ли в обращении четкий вывод или предоставить сделать это аудитории. Сформулированный вывод, как правило, оказывается более эффективным[5]. Во-вторых, изложить ли только аргументацию «за» или представить доводы обеих сторон. Обычно односторонняя аргументация оказывается более эффективной при проведении торговых презентаций[6]. В-третьих, когда приводить самые действенные аргументы — в начале или в конце обращения. Изложение их в начале сразу захватывает внимание, но к концу обращения внимание может значительно ослабеть.

ФОРМА ОБРАЩЕНИЯ. Коммуникатор должен избрать для своего обращения действенную форму. В объявлениях печатной рекламы необходимо принять решение относительно текста заголовка, иллюстрации и цветового оформления. Для привлечения внимания рекламодатели прибегают к таким приемам, как обыгрывание новизны и контраста, использование захватывающих иллюстраций и заголовков, непривычных конфигураций, размеров и месторасположения обращений, использование цвета, формы и движения[7]. Если обращение будет передаваться по радио, коммуникатор должен тщательно выбирать формулировки, голосовые данные исполнителей (темп речи, ее ритм, тон,

членораздельность) и средства речевой выразительности (паузы, вздохи, зевание). «Звучание» диктора, рекламирующего подержанный автомобиль, должно отличаться от манеры диктора, рекламирующего высококачественные матрацы. Если обращение должно транслироваться по телевидению или излагаться лично, необходимо тщательно продумать все моменты, о которых шла речь выше, плюс невербальный язык (бессловесные индикаторы). Ведущий должен следить за выражением своего лица, жестами, одеждой, позой, прической. Если носителем обращения является сам товар или его упаковка, коммуникатор должен обратить внимание на фактуру товара, его аромат, цвет, размеры и форму.

Цвет является одним из самых важных орудий коммуникации, когда речь идет о потребительских предпочтениях в области продуктов питания. Когда домохозяйкам дали продегустировать четыре чашечки кофе, стоящие рядом с коробками коричневого, голубого, красного и желтого цвета (сам кофе был одним и тем же, но женщины об этом не знали), 75% испытуемых заявили, что кофе, стоявший рядом с коричневой коробкой, по их мнению, слишком сильный. Около 85% испытуемых сочли кофе, стоявший рядом с красной коробкой, самым ароматным и вкусным. Почти все утверждали, что кофе, стоявший рядом с голубой коробкой, мягкий, а тот, что стоял возле желтой коробки, слабый.

Выбор средств распространения информации

Теперь коммуникатору предстоит выбрать действенные каналы коммуникации. В целом коммуникационные каналы бывают двух видов: **каналы личной коммуникации и каналы неличной коммуникации.**

КАНАЛЫ ЛИЧНОЙ КОММУНИКАЦИИ. В канале личной коммуникации участвуют двое или более лиц, непосредственно общающихся друг с другом. Это может быть общение лицом к лицу, общение одного лица с аудиторией, общение по телефону, с помощью телевидения и даже посредством личной переписки по почте. Каналы личной коммуникации эффективны благодаря тому, что предоставляют участникам возможности и для личного обращения, и для установления обратной связи.

Каналы личной коммуникации можно дополнительно подразделить на разъяснительно-пропагандистские, экспертно-оценочные и общественно-бытовые. В **разъяснительно-пропагандистском канале** участвуют представители торгового персонала фирмы, вступающие в контакт с покупателями на целевом рынке. **Экспертно-оценочный канал** составляют независимые лица, обладающие необходимыми знаниями и делающие заявления перед целевыми покупателями. Главными действующими лицами **общественно-бытового канала** являются соседи, друзья, члены семьи или коллеги, беседующие с целевыми покупателями. Этот последний канал, известный также как **канал молвы,** во многих товарных сферах оказывается наиболее действенным.

Личное влияние имеет большой вес применительно к категориям товаров высокой стоимости и повышенного риска. Покупатели автомобилей и крупных электробытовых приборов не ограничиваются обращением к источникам в средствах массовой информации, а стремятся познакомиться с мнениями знающих людей. Личное влияние играет большую роль и в отношении товаров, в первую очередь попадающих в поле зрения окружающих.

Для стимулирования работы каналов личного влияния в свою пользу фирма может предпринять ряд шагов. Она может: 1) выявить влиятельных лиц и влиятельные организации и сосредоточить дополнительные усилия на их обработке; 2) создать лидеров мнений, снабжая определенных лиц товаром на льготных условиях; 3) целенаправленно поработать с местными влиятельными фигурами, такими, как диск-жокеи, руководители разного рода учебных курсов и женских организаций; 4) использовать влиятельных лиц в рекомендательно-свидетельской рекламе, а также 5) создать рекламу, обладающую большой «ценностью в качестве темы для разговоров»[8].

КАНАЛЫ НЕЛИЧНОЙ КОММУНИКАЦИИ. Каналы неличной коммуникации — это средства распространения информации, передающие обращение в условиях отсутствия личного контакта и обратной связи. К ним относятся средства массового и избирательного воздействия, специфическая атмосфера, мероприятия событийного характера. **Средства массового и избирательного воздействия** включают в себя средства печатной рекламы (газеты, журналы, отправления прямой почтовой рекламы), электронные средства рекламы (радио, телевидение) и иллюстративно-изобразительные средства рекламы (щиты, вывески, плакаты). Средства массовой информации нацелены на большие недифференцированные аудитории, а средства избирательного воздействия — на специализированные аудитории (см. врезку 33 с рассказом о примере средств избирательного воздействия). **Специфическая атмосфера** — это специально созданная среда, способствующая возникновению или укреплению предрасположенности покупателя к приобретению или использованию товара. Так, юридические конторы и банки рассчитаны на внушение чувства уверенности и прочих представлений, которые могут быть ценными, с точки зрения клиентов [9]. **Мероприятия событийного характера** — это мероприятия, рассчитанные на донесение до целевых аудиторий каких-то конкретных обращений. С целью произвести на аудиторию тот или иной коммуникационный эффект отделы по организации общественного мнения устраивают пресс-конференции, церемонии торжественного открытия, пуска и т.п.

Хотя личная коммуникация часто эффективнее массовой, использование средств массовой информации может оказаться основным приемом стимулирования личной коммуникации. Массовая коммуникация

влияет на личные отношения и поведение благодаря двухступенчатому процессу течения коммуникационного потом. «Часто поток идей, сообщаемых радио и печатью, устремляется к лидерам мнений, а от них — к менее активным частям населения»[10].

Этот двухступенчатый коммуникационный поток вызывает ряд последствий. Во-первых, влияние средств массовой информации на общественное мнение не столь прямое, мощное и само собой разумеющееся, как принято думать. Ведь формируют и несут обращение массе, по сути дела, **лидеры мнений,** т. е. люди, которые принадлежат к первичной аудитории, люди, с мнением которых в одной или нескольких товарных сферах считаются все остальные.

Во-вторых, возникают возражения против представления о том, что стиль покупательского поведения определяется прежде всего эффектом «просачивания благ сверху вниз» из классов более высокого общественного положения. Поскольку люди взаимодействуют в основном с представителями собственного общественного класса, они перенимают моду и прочие идеи у себе подобных лиц, которые являются лидерами мнений.

Третье следствие заключается в том, что деятельность специалиста по массовой коммуникации будет более эффективной, если он начнет нацеливать свои обращения конкретно на лидеров мнений, предоставляя им возможность самостоятельно доносить эти обращения до остальных. Так, фармацевтические фирмы первым делом стремятся продвинуть свои лекарственные препараты наиболее влиятельным врачам.

Врезка 33. **Стратегия маркетинга превращает «заведомый провал» в сенсационный успех**

Журнал «Тайм» назвал его «заведомым провалом», а вот сама студия «Парамаунт» рассчитывает, что ее новый фильм станет очередной сенсацией. Фильм «Остаться в живых» продолжает рассказ, начатый в картине «Субботняя лихорадка», принесшей киностудии «Парамаунт» 150 млн. долл. только в Соединенных Штатах. В главной роли молодого человека, пытающегося добиться успеха в качестве танцора на Бродвее, в новом фильме снялся актер Джон Траволта. Однако сюжет никак не назовешь одним из достоинств фильма, «Остаться в живых» — это картина, в которой звуковое сопровождение гораздо важнее самого действия, а в танцевальных номерах смысла больше, чем в драматургии. Но киностудию вовсе не беспокоит, что критики разнесли картину в пух и прах. Плановики «Парамаунта» используют ряд специально отобранных маркетинговых приемов, которые, по их мнению, обеспечат фильму если не художественное признание, то по крайней мере большие прибыли.

Один из применяемых киностудией стратегических подходов заключается в том, что фильм сориентирован на конкретную целевую аудиторию — на молодых поклонников музыки и танцев. Важным средством, обеспечивающим достижение этой аудитории в процессе

маркетинга картины, является MTB, кабельный телецентр, демонстрирующий видеозаписи под аккомпанемент песен в стиле «рок». Киностудия «Парамаунт» не только закупила у этого телецентра время под рекламу, но и предоставила ему видеоклипы из своего фильма. Эти двух-трехминутные отрывки с музыкой и танцами точно соответствуют направленности основных материалов, транслируемых по сети MTB, и, по мнению киностудии, должны пробуждать у зрителей телецентра желание посмотреть фильм целиком.

Рекламировать фильм «Остаться в живых» начали очень рано. Обычно рекламные объявления появляются за 7-10 дней до премьеры. На этот раз они появились за три недели. Чтобы расширить заблаговременную осведомленность аудитории о фильме, радиостанции почти за три месяца выхода картины начали транслировать песни, исполняемые в ней ансамблем «Би Джиз».

Аналогичным стратегическим подходом воспользовалась студия и при выпуске на экран своего недавнего фильма «Стремительный танец». В этом фильме тоже мало сюжета, но много музыки и танцев. Еще до премьеры подборка песен из этого фильма завоевала популярность на радио и у зрителей кабельной телесети MTB. «Ко дню премьеры «Стремительного танца» музыку из него уже знала вся страна», — говорит представитель киностудии «Парамаунт» Фрэнк Мануско. Как и фильм «Остаться в живых», картина «Стремительный танец» получила исключительно плохой прием критики, зато обеспечила «Парамаунту» валовой доход в 60 млн. долл. Так что Мануско имеет некоторые основания утверждать, что «успех подобных фильмов не зависит от рецензий критики».

Если фильм «Остаться в живых» оправдает надежду студии и станет очередной сенсацией, «Парамаунт» приступит к осуществлению планов снять в будущем еще несколько музыкально-танцевальных картин.

Выбор свойств, характеризующих источник обращения

Воздействие обращения на аудиторию зависит от того, как эта аудитория воспринимает отправителя. Обращения, передаваемые источниками, которые заслуживают высокого доверия, оказываются наиболее убедительными. Фармацевтические компании стремятся, чтобы в пользу присущих их товарам выгод высказывались врачи, поскольку слова медиков звучат особенно авторитетно. Борцы с наркотиками привлекают бывших наркоманов, которые предостерегают студентов от употребления наркотиков. Для изложения своих обращений деятели рынка привлекают хорошо известных личностей, таких, как радио- и телекомментаторы и спортсмены.

А какие факторы делают источник заслуживающим доверия? Такими тремя факторами чаще всего называют профессионализм, добросовестность и привлекательность[11]. **Профессионализм —** это воспринимаемая со стороны степень должной компетентности ком-

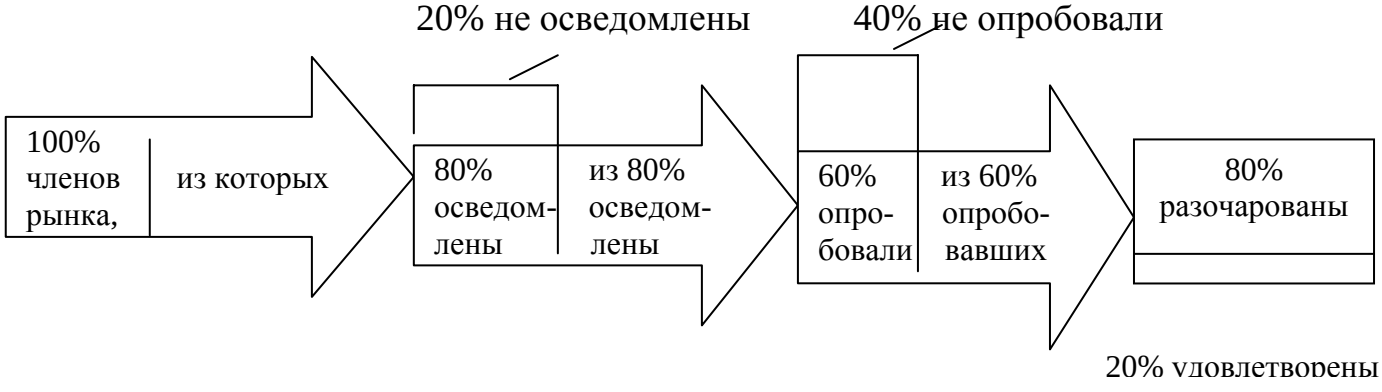
муникатора в деле подкрепления сделанных им утверждений. Считается, что высокой степенью профессионализма в своих сферах деятельности отличаются врачи, ученые и преподаватели. **Добросовестность —** это показатель того, насколько объективным и честным воспринимается источник. Друзьям доверяют больше, чем незнакомым людям или продавцам. Под **привлекательностью** имеют в виду благоприятное впечатление, производимое источником на аудиторию. Привлекательность источника повышают такие присущие ему черты, как откровенность, чувство юмора и естественность. Следовательно, больше всего будет заслуживать доверия лицо, набравшее наиболее высокое число баллов по всем этим трем параметрам.

Учет потока обратной связи

После распространения обращения коммуникатор должен провести исследование по выявлению эффекта, произведенного на целевую аудиторию. Это предполагает опросы членов целевой аудитории, чтобы выяснить, узнают ли они обращение, принимают ли его, сколько раз они его видели, какие моменты из него запомнили, какие чувства возникли у них по поводу этого обращения, каким было их отношение к фирме и товару в прошлом и каким оно стало сейчас. Коммуникатору хотелось бы собрать поведенческую статистику, характеризующую ответную реакцию, например сколько людей приобрели товар, скольким он понравился, сколько беседовали о нем с другими людьми.

На рис. 75 приводится пример анализа обратной связи. Взяв марку «А», мы обнаруживаем, что о ней осведомлены 80% членов всего рынка, 60% уже опробовали ее, но только 20% из числа опробовавших остались ею довольны. Это говорит о том, что программа коммуникаций эффективна с точки зрения создания осведомленности, но сам товар не оправдывает ожиданий потребителей. С другой стороны, только 40% членов всего рынка осведомлены о марке «Б», только 30% из них опробовали ее, зато довольными остались 80% из числа опробовавших. В этом случае программу коммуникаций необходимо усилить, чтобы извлечь выгоду из способности товара удовлетворить потребителей.

Марка А



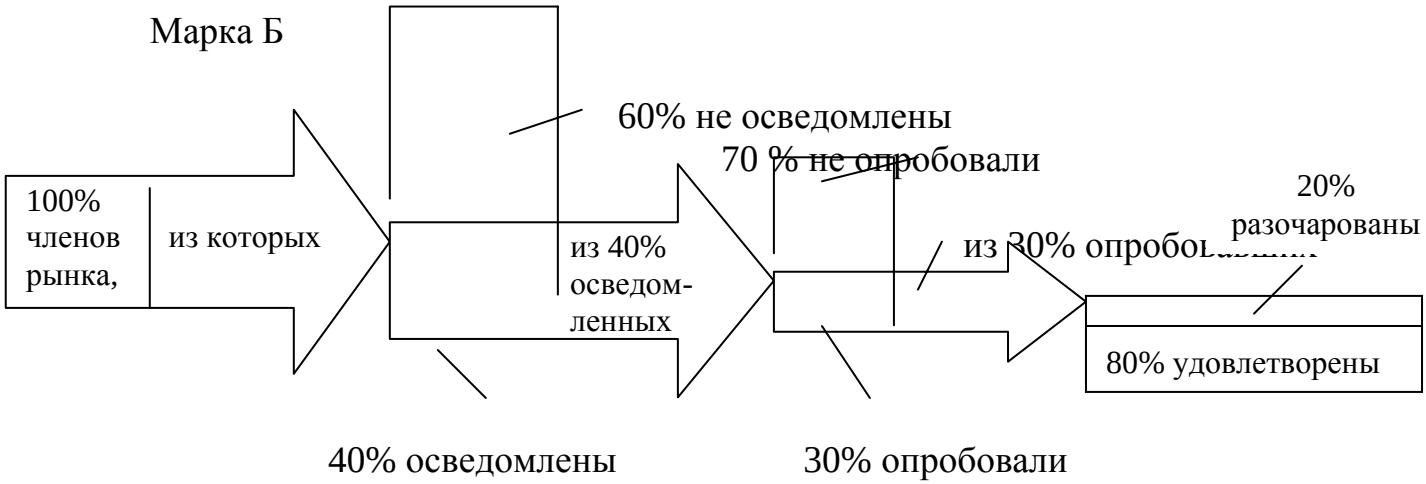


Рис. 75. *Положение двух марок с точки зрения потребительской аудитории*

Разработка комплексного бюджета стимулирования
и отбор элементов комплекса стимулирования

Рассмотрим эти вопросы в порядке их постановки.

Расчет общего бюджета на стимулирование

Одной из наиболее трудных маркетинговых проблем, стоящих перед фирмой, является принятие решения о размере ассигнований на стимулирование. Король универмагов Джон Ванамейкер говорил: «Я знаю, что половина моей рекламы идет впустую, вот только не знаю, какая половина. Я трачу на рекламу 2 млн. долл., но не могу сказать, есть ли это половина того, что нужно, или в два раза больше, чем нужно».

Поэтому нет ничего удивительного в том, что разные отрасли промышленности и разные фирмы тратят на цели стимулирования суммы, в значительной мере отличающиеся друг от друга своими размерами. Затраты на цели стимулирования могут составлять от 30 до 50% в производстве косметики и всего 10—20% — в тяжелом машиностроении. В рамках любой конкретной отрасли можно найти и тех, кто тратит много, и тех, кто тратит мало. Скажем, фирма «Филип Моррис» тратит очень много. После приобретения пивоваренной компании «Миллер» и компании безалкогольных напитков «Севен-ап» фирма «Филип Моррис» значительно увеличила общие размеры своих затрат на стимулирование. Эти дополнительные затраты помогли компании «Миллер» всего за несколько лет поднять свою долю рынка с 4 до 22%.

Каким же образом фирмы определяют размеры своих бюджетных ассигнований на стимулирование? Мы рассмотрим четыре наиболее распространенных метода, которыми пользуются при разработке генеральных смет расходов на любой вид деятельности из состава комплекса стимулирования, скажем, на рекламу.

МЕТОД ИСЧИСЛЕНИЯ «ОТ НАЛИЧНЫХ СРЕДСТВ». Многие фирмы выделяют в бюджет на стимулирование определенную сумму, которую они, по собственному мнению, могут себе позволить истратить. Один руководящий работник объяснил суть этого метода следующим образом: «Все очень просто. Первым делом я иду наверх к главбуху и спрашиваю, сколько денег может быть выделено нам на текущий год. Он говорит, что можно дать полтора миллиона. Через некоторое время, когда ко мне заходит шеф и спрашивает, сколько нам нужно потратить в этом году, я отвечаю: «Что-нибудь около полутора миллионов»[12].

Подобный метод определения размеров бюджета целиком и полностью игнорирует влияние стимулирования на объем сбыта. В результате величина бюджета из года в год остается неопределенной, что затрудняет перспективное планирование рыночной деятельности.

МЕТОД ИСЧИСЛЕНИЯ «В ПРОЦЕНТАХ К СУММЕ ПРОДАЖ». Многие фирмы исчисляют свои бюджеты стимулирования в определенном процентном отношении либо к сумме продаж (текущих или ожидаемых), либо к продажной цене товара. Руководящий работник одной железнодорожной компании говорит: «Мы выделяем ассигнования на год 1 декабря предшествующего года. Для этого выводим контрольную цифру дохода от продажи билетов в предстоящем году и берем от нее 2%, что и составит сумму ассигнований на рекламу на новый год»[13]. Автомобильные компании обычно исчисляют ассигнования на стимулирование в виде твердого процента от планируемой цены автомобиля, а нефтяные компании — в виде определенной доли цента с каждого галлона бензина, продаваемого под их собственными марками.

Считается, что этот метод обладает рядом преимуществ. Во-первых, расчет в процентах к объему продаж означает, что сумма ассигнований на стимулирование будет скорее всего меняться в зависимости от того, что фирма «может себе позволить». Это вполне удовлетворяет финансовых руководителей, которые считают, что затраты должны тесно увязываться с динамикой продаж фирмы в разные периоды цикла деловой активности. Во-вторых, этот метод заставляет руководство учитывать взаимосвязь между издержками по стимулированию, продажной ценой товара и суммой прибыли в расчете на товарную единицу. В-третьих, он способствует поддержанию конкурентной стабильности в такой мере, что фирмы-конкуренты тратят на стимулирование примерно один и тот же процент суммы своих продаж.

Однако, не считая этих преимуществ, метод исчисления в процентах к сумме продаж почти ничем не оправдывает своего существования. Он строится на окольных рассуждениях о том, что сбыт является причиной стимулирования, а не следствием. Он ведет к тому, что размер бюджета определяется наличными средствами, а не имеющимися возможностями. Он мешает проведению экспериментов с другими видами стимулирования и приемами наступательных, агрессивных затрат. Зависимость бюджета стимулирования от изменений показателей сбыта по годам мешает

перспективному планированию. Этот метод не дает логических оснований для выбора конкретного процентного показателя, за исключением разве случаев действий на основе прошлого опыта или нынешних действий конкурентов. И наконец, он не поощряет формирования бюджета стимулирования с учетом того, чего заслуживает каждый отдельный товар и каждая отдельная сбытовая территория.

МЕТОД КОНКУРЕНТНОГО ПАРИТЕТА. Некоторые фирмы устанавливают размер своего бюджета стимулирования на уровне соответствующих затрат конкурентов. Иллюстрацией подобного подхода служит вопрос, заданный одним из руководящих работников представителю отраслевого печатного органа: «Есть ли у вас какие-нибудь цифры, которыми пользовались фирмы-производители стройдеталей в качестве ориентиров, какой процент суммы валовых продаж нужно выделять на рекламу?»[14]

В поддержку этого метода говорят два довода. Один из них заключается в том, что уровень затрат конкурентов олицетворяет собой коллективную мудрость отрасли. Второй гласит, что поддержание конкурентного паритета помогает избегать острой борьбы в сфере стимулирования.

Но ни один из этих доводов не имеет подлинной силы. Нет никаких оснований считать, что у конкурентов более здравые взгляды на то, сколько именно следует тратить на цели стимулирования. Фирмы так резко отличаются друг от друга своими репутациями, ресурсами, возможностями и целями, что размеры их бюджетов стимулирования вряд ли можно считать надежными ориентирами. Кроме того, нет никаких доказательств в пользу утверждения, что бюджеты, сформированные по методу конкурентного паритета, препятствуют развертыванию острой борьбы в сфере стимулирования.

МЕТОД ИСЧИСЛЕНИЯ «ИСХОДЯ ИЗ ЦЕЛЕЙ И ЗАДАЧ». Метод исчисления «исходя из целей и задач» требует, чтобы деятели рынка формировали свои бюджеты стимулирования на основе: 1) выработки конкретных целей; 2) определения задач, которые предстоит решить для достижения этих целей, и 3) оценки затрат на решение этих задач. Сумма всех этих издержек и даст ориентировочную цифру бюджетных ассигнований на стимулирование.

Юл продемонстрировал, каким образом можно с помощью метода исчисления «исходя из целей и задач» выйти на объем рекламного бюджета на новый сорт сигарет с фильтром под названием «Спутник» (название условное)[15]. Процесс состоит из следующих этапов:

1. **Установление контрольного показателя доли рынка.** Рекламодатель хочет завоевать 8% рынка. Поскольку рынок состоит из 50 млн. курильщиков, фирма хочет, чтобы на курение сигарет «Спутник» переключились четыре миллиона из них.

2. **Определение процентной доли рынка, которую следует охватить рекламой сигарет «Спутник».** Рекламодатель рассчитывает охватить своей рекламой 80% рынка (или 40 млн. курильщиков).

3. **Определение процентного числа осведомленных курильщиков, которых необходимо убедить попробовать сигареты «Спутник».** Рекламодатель был бы доволен, если бы его сигареты попробовало 25% всех осведомленных курильщиков, т.е. 10 млн. человек. Дело в том, что, по его расчетам, 40% общего числа попробовавших новинку, т. е. 4 млн. человек, станут ее приверженцами. А это как раз и есть намеченный контрольный показатель доли рынка.

4. **Определение числа рекламных впечатлений в расчете на 1% роста интенсивности опробования.** По оценкам рекламодателя, 40 рекламных впечатлений (контактов) на каждый процент аудитории обеспечат интенсивность опробования новинки на уровне 25%,

5. **Определение суммы пунктов валового оценочного коэффициента, которую необходимо обеспечить.** Пункт валового оценочною коэффициента — это 1 рекламный контакт с 1% целевой аудитории. Поскольку фирма хочет добиться 40 рекламных контактом с 80% целевой аудитории, ей необходимо будет обеспечить валовой оценочный коэффициент в 3200 пунктов (40 х 80).

6. **Определение размеров необходимого рекламного бюджета, исходя из расчета средней стоимости одного пункта валового оценочного коэффициента.** При охвате 1% целевой аудитории издержки на обеспечение 1 рекламного впечатления составляют в среднем 3277 долл. Следовательно, достижение валового оценочного коэффициента в 3200 пунктов обойдется фирме в год выведения товара на рынок в 10486400 долл. (3277 долл. х 3200).

Достоинство этого метода в том, что он требует от руководства четкого изложения своих представлений о взаимосвязи между суммой затрат, уровнем рекламных контактов, интенсивностью опробования и регулярного использования товара.

Полный ответ на вопрос о том, сколь весомую роль следует отвести стимулированию в рамках всего комплекса маркетинга (в сравнении с деятельностью по совершенствованию товара, снижением цен, увеличением числа услуг и т. п.), зависит от того, на каком этапе жизненного цикла находятся товары фирмы, являются ли они стандартными товарами широкого потребления или резко отличаются от других изделий, ощущается ли постоянная нужда в этих товарах или их приходится продавать «под давлением», и прочих соображений. Теоретически величина генеральной сметы на стимулирование должна устанавливаться на уровне равенства между максимальной прибылью с каждого доллара, вложенного в стимулирование, и максимальной прибылью с каждого доллара, особенно выгодно истраченного на другие цели. Однако использование этого принципа — дело нелегкое.

Формирование комплекса стимулирования

В рамках одной и той же отрасли деятельности фирмы резко отличаются друг от друга по характеру распределения средств внутри своих бюджетов стимулирования. Фирма «Эйвон» выделяет основные средства на личные продажи (ассигнуя на рекламу всего 1,5% суммы продаж), тогда как «Ревлон» много тратит на рекламу (около 7% суммы продаж). При продаже пылесосов фирма «Электролюкс» выделяет большие средства на организацию торговли вразнос, а вот фирма «Гувер» больше полагается на рекламу. Так что одного и того же уровня сбыта можно добиться с помощью различных сочетаний рекламы, личной продажи, стимулирования сбыта и пропаганды («паблисити»).

Фирмы постоянно ищут пути и способы повышения эффективности своей деятельности, заменяя одно средство стимулирования другим, как только выясняется, что последнее обеспечивает достижений более благоприятных экономических результатов. Многие фирмы частично сократили объем деятельности продавцов, прибегнув к торговле по телефону и «директ мейл». Другие — для достижения быстрейшего сбыта — увеличивают расходы на его стимулирование по сравнению с расходами на рекламу. Поскольку средства стимулирования взаимозаменяемы, маркетинговые функции необходимо координировать в рамках единого отдела маркетинга.

Формирование комплекса стимулирования становится еще сложнее, когда одно средство может использоваться для пропагандирования другого. Так, приняв решение о проведении лотереи «Миллион долларов» (одна из форм стимулирования сбыта) в своих предприятиях быстрого обслуживания, фирма «Макдональдс» вынуждена была разместить объявления в газетах, чтобы информировать публику об этой лотерее. Когда фирма «Дженерал миллс» разрабатывает кампанию по рекламе и стимулированию сбыта новой смеси для кексов, кампанию, рассчитанную на широкого потребителя, ей приходится резервировать деньги для пропаганды этой кампании среди торговцев, чтобы заручиться их поддержкой. На выбор тех или иных средств стимулирования оказывает влияние множество факторов. К их рассмотрению мы сейчас и приступим.

ПРИРОДА СРЕДСТВ СТИМУЛИРОВАНИЯ. Каждому средству стимулирования — рекламе, личной продаже, стимулированию сбыта и пропаганде — присущи свои уникальные характеристики, свои виды издержек. Деятель рынка, выбирающий средства стимулирования, должен уметь разбираться в этих характеристиках и особенностях.

Реклама. Формы и методы использования рекламы столь многообразны, что сделать какие-то общие заключения о ее специфических качествах как составного элемента комплекса стимулирования затруднительно. Однако все же можно выделить следующие черты[16].

I. **Общественный характер**. Реклама — сугубо общественная форма коммуникации. Ее общественная природа предполагает, что товар является

законным и общепринятым. Поскольку одно и то же обращение получает множество лиц, покупатель знает, что мотив, которым он руководствуется при покупке товара, встретит общественное понимание.

2. **Способность к увещеванию.** Реклама — это средство увещевания, позволяющее продавцу многократно повторять свое обращение. Одновременно она дает возможность покупателю получать и сравнивать между собой обращения разных конкурентов. Крупномасштабная реклама, проводимая продавцом, является своего рода положительным свидетельством его величины, популярности и преуспеяния.

3. **Экспрессивность.** Благодаря искусному использованию шрифта, звука и цвета реклама открывает возможности для броского, эффектного представления фирмы и ее товаров. Однако в ряде случаев именно удачная броскость рекламы может как бы размыть обращение или отвлечь внимание от его сути.

4. **Обезличенность.** Реклама не может быть актом столь же личностным, как общение с продавцом фирмы. Аудитория не испытывает чувства необходимости уделить внимание или ответить. Реклама способна только на монолог, но не на диалог с аудиторией.

С одной стороны, рекламу можно использовать для создания долговременного стойкого образа товара (как это делают, например, объявления на кока-колу), а с другой стороны — для стимулирования быстрого сбыта (как это делает реклама «Сирс» о распродаже в конце недели). Реклама — эффективный способ охвата множества географически разбросанных покупателей с незначительными издержками в расчете на один рекламный контакт. Некоторые формы рекламы, такие, как телереклама, могут потребовать крупных ассигнований, другими — скажем, газетной рекламой — можно заниматься с небольшими затратами.

Личная продажа. На некоторых этапах процесса покупки, особенно на стадиях формирования покупательских предпочтений и убеждений, а также на стадии непосредственного совершения их акта купли-продажи, наиболее эффективным средством воздействия оказывается личная продажа. Причина кроется в том, что по сравнению с рекламой техника личной продажи обладает тремя характерными качествами[17].

1. **Личностный характер.** Личная продажа предполагает непосредственное и взаимное общение между двумя или более лицами. Каждый участник может непосредственно изучать нужды и характеристики других участников и немедленно вносить в общение соответствующие коррективы.

2. **Становление отношений.** Личная продажа способствует установлению самых разнообразных отношений — от формальных отношений продавец — покупатель до крепкой дружбы. Настоящий продавец, стремящийся установить с клиентом долговременные отношения, обычно принимает его интересы близко к сердцу.

3. **Побуждение к ответной реакции.** Личная продажа заставляет покупателя чувствовать себя в какой-то степени обязанным за то, что с ним провели коммерческую беседу. Он испытывает более сильную необходимость прислушаться и отреагировать, даже если вся его реакция будет заключаться лишь в высказывании вежливой благодарности.

Эти характерные качества появляются не сами собой. Личная продажа — самое дорогое из применяемых фирмой средств воздействия. По данным 1980 г., визит коммивояжера к покупателю обходился в среднем в 128 долл.[18] В 1977 г. американские фирмы затратили на организацию личной продажи свыше 100 млрд. долл., а на рекламу — всего 38 млрд. долл. Эти деньги явились источником существования для 5,4 млн. американцев, занятых в то время в сфере личной продажи.

Стимулирование сбыта. Несмотря на то что стимулирование сбыта — это деятельность, в ходе которой используют целый набор средств воздействия — купоны, конкурсы, премии и т. п., — все эти и подобные средства обладают тремя характерными качествами.

1. **Привлекательность и информативность.** Они привлекают внимание и обычно содержат информацию, которая может вывести потребителя на товар.

2. **Побуждение к совершению покупки.** Они предполагают какую-то уступку, льготу или содействие, представляющие ценность для потребителя.

3. **Приглашение к совершению покупки.** Они содержат четкое предложение незамедлительно совершить сделку. Фирма прибегает к использованию средств стимулирования сбыта для достижения более сильной и оперативной ответной реакции. Средствами стимулирования сбыта можно пользоваться для эффективного представления товарных предложений и для оживления падающего сбыта. Однако эффект стимулирования сбыта носит обычно кратковременный характер, и для формирования устойчивого предпочтения к марке эти приемы не годятся.

Пропаганда («паблисити»). Притягательная сила пропаганды проистекает из трех ее характерных качеств.

1. **Достоверность.** Информационный материал, статья или очерк кажутся читателям более правдоподобными и достоверными по сравнению с рекламными объявлениями.

2. **Широкий охват покупателей.** Пропаганда может достичь множества потенциальных покупателей, которые, возможно, избегают контактов с продавцами и рекламой. Обращение приходит к покупателям в виде новости, а не в виде коммуникации торгового характера.

3. **Броскость.** Подобно рекламе, пропаганда обладает возможностями для эффектного, броского представления фирмы или товара.

Деятели рынка склонны либо недооценивать использование товарной пропаганды, либо вспоминать о ней в последнюю очередь. А ведь тщательно продуманная пропагандистская кампания, увязанная с

прочими элементами комплекса стимулирования, может оказаться исключительно эффективной.

ФАКТОРЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ СТРУКТУРУ КОМПЛЕКСА СТИМУЛИРОВАНИЯ. При разработке своего комплекса стимулирования фирма учитывает несколько факторов, о которых и пойдет речь ниже.

Тип товара или рынка. Эффективность средств стимулировании на потребительских рынках и на рынках товаров промышленного назначения различна. Эти различия представлены на рис. 76. Фирмы товаров широкого потребления, как правило, тратят средства в основном на рекламу и только потом — на стимулирование сбыта, организацию личной продажи, и в последнюю очередь — на пропаганду. Фирмы товаров промышленного назначения выделяют основную часть средств на организацию личной продажи и только потом ассигнуют оставшиеся деньги на стимулирование сбыта, рекламу и пропаганду. В целом личная продажа гораздо активнее применяется в торговле дорогими товарами и товарами повышенного риска, а также на рынках с небольшим количеством более крупных продавцов (и следовательно, на рынках товаров промышленного назначения).

Хотя значимость рекламы на рынках товаров промышленного назначения уступает по значимости визитам коммивояжеров, она все же играет существенную роль. Реклама может создать осведомленность о товаре и понимание его особенностей, дать целеуказания на потенциальных потребителей, узаконить товар и придать уверенность покупателям. Роль рекламы в промышленном маркетинге ярко иллюстрирует объявление издательства «Макгроу-Хилл», представленное на рис. 77. Реклама могла бы предотвратить большинство высказываний изображенного в объявлении покупателя. В своем исследовании маркетинга товаров промышленного назначения Моррилл показал, что при сочетании личной продажи с рекламой сбыт вырос на 23% по сравнению с периодом, когда отсутствовала реклама. В результате общие издержки на стимулирование по отношению к сумме продаж снизились на 20% [19].

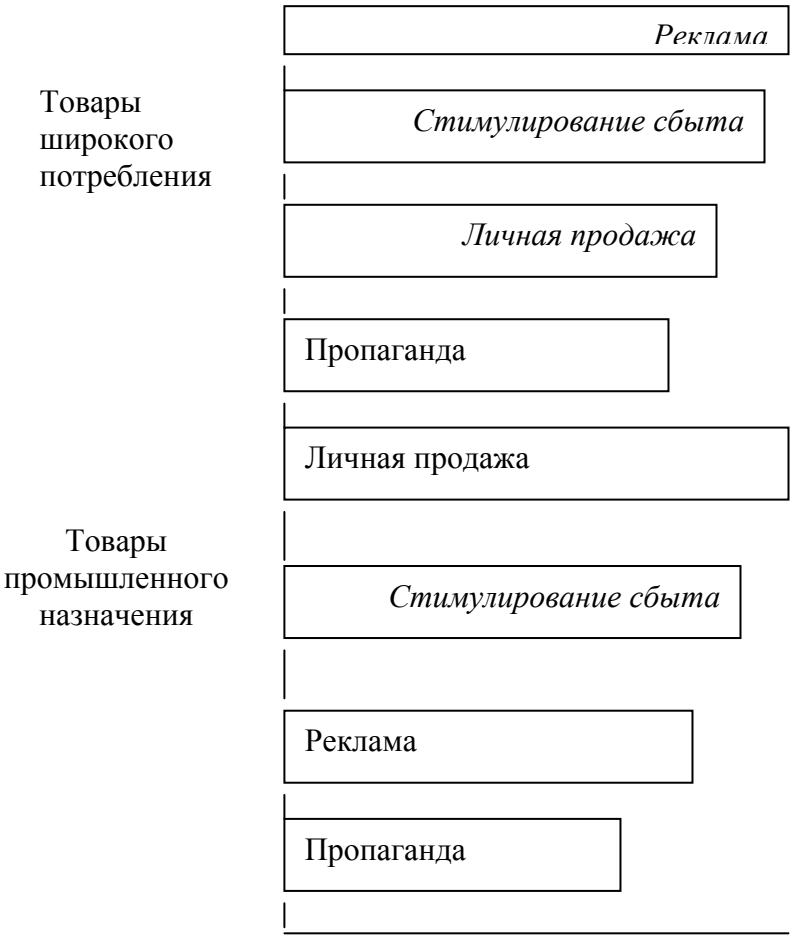


Рис. 76. *Относительная значимость средства стимулирования на потребительских рынках и рынках товаров промышленного назначения*

Примерно такой же большой вклад может внести личная продажа и в маркетинг товаров широкого потребления. Это уже не тот случай, когда «продавцы кладут товар на полку, а реклама снимает его оттуда». Хорошо обученные коммивояжеры, предлагающие товары широкого потребления, могут привлечь к работе с маркой гораздо больше дилеров, могут убедить их выделить больше площадей для выкладки товара и побудить к сотрудничеству при проведении специальных мероприятий по стимулированию.

Стратегия проталкивания товара и стратегия привлечения потребителя к товару. Состав комплекса стимулирования во многом зависит от того, какой стратегией обеспечения продаж пользуется фирма — стратегией проталкивания товара или стратегией привлечения потребителей к товару. Сравнение этих двух стратегий дается на рис. 78. **Стратегия проталкивания товара** предполагает использование торгового персонала и стимулирования сферы торговли для проталкивания товара по каналам товародвижения. Производитель агрессивно навязывает

товар оптовикам, оптики агрессивно навязывают товар розничным торговцам, а розничные торговцы агрессивно навязывают его покупателям. **Стратегия привлечения потребителей к товару** предполагает большие затраты на рекламу и стимулирование потребителей с целью формирования спроса с их стороны. В случае успеха такого подхода потребители начнут спрашивать товар у своих розничных торговцев, розничные торговцы — у оптовиков, а оптовики — у производителей. Фирмы придерживаются разных точек зрения на использование стратегий проталкивания или привлечения. Например, корпорация «Левер бразерс» полагается в основном на методы проталкивания, а корпорация «Проктер энд Гэмбл» — на методы привлечения.

Рис. 77. *Реклама играет важную роль и в торговле товарами промышленного назначения*

Степень готовности покупателя. Рентабельность средств стимулирования бывает разной в зависимости от степени готовности покупателя[20]: На этапе осведомленности основную роль играют реклама и пропаганда. На знания потребителя в первую очередь влияет уровень его образования, а рекламе и личной продаже отводится вспомогательная роль. На потребительскую убежденность в первую очередь оказывают влияние техника личной продажи и чуть-чуть меньше — реклама. И наконец, завершение сделки является главным образом функцией личной продажи. Совершенно очевидно, что личная продажа с присущей ей

высокой стоимостью должна сосредоточивать свои усилия на заключительных этапах процесса покупки, через который проходит потребитель.

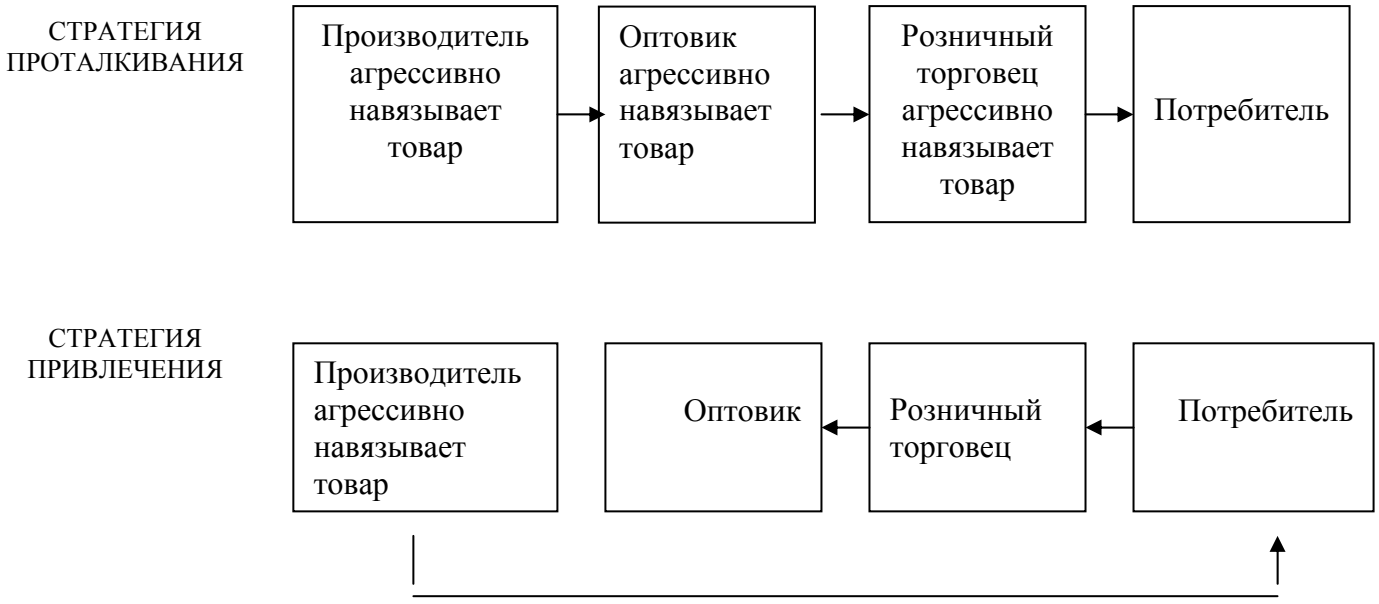


Рис. 78. *Сравнение стратегии проталкивания и стратегии привлечения*

Этап жизненного цикла товара. Эффективность средств стимулирования бывает разной в зависимости от этапа жизненного цикла товара. На этапе выведения товара на рынок наиболее эффективными с точки зрения формирования высокой степени осведомленности являются реклама и пропаганда, в то время как стимулирование сбыта полезно в смысле подталкивания потребителей к опробованию товара. Личная продажа обходится сравнительно дорого, но ею все равно приходится пользоваться для побуждения розничных торговцев заняться продажей товара.

На этапе роста реклама и пропаганда продолжают сохранять свою значимость, а вот деятельность по стимулированию сбыта можно сократить, ибо на этом этапе требуется меньше побуждений.

На этапе зрелости значимость стимулирования сбыта по сравнению с рекламой возрастает. Марки покупателям уже известны, и нужно лишь напомнить о них с помощью рекламы.

На стадии упадка к рекламе прибегают только для напоминания, пропаганду сводят на нет, коммивояжеры уделяют товару минимум внимания. Однако стимулирование сбыта продолжает оставаться активным.

Резюме

Стимулирование остается одним из четырех основных элементов, входящих в состав комплекса маркетинга фирмы. Основные средства стимулирования — реклама, стимулирование сбыта, пропаганда и личная продажа — обладают как разными, так и дублирующими друг друга функциями, и для их эффективной координации требуется тщательное определение коммуникационных целей фирмы.

При подготовке конкретных маркетинговых коммуникаций коммуникатору необходимо уметь разбираться в девяти составляющих любого коммуникационного процесса, которыми являются: отправитель, получатель, кодирование, расшифровка, обращение, средства распространения информации, ответная реакция, обратная связь и помехи. Первейшая задача коммуникатора заключается в выявлении целевой аудитории и ее характеристик. Затем ему предстоит определить желаемую ответную реакцию, будь то осведомленность, знание, благорасположение, предпочтение, убежденность или совершение покупки. После этого необходимо разработать обращение с эффективным содержанием, эффективной структурой и эффективной формой. Далее нужно выбрать средства распространения информации для проведения как личной, так и неличной коммуникации. Обращение должно быть доведено до получателя лицом, заслуживающим доверия, а именно кем-то, кому присущи профессионализм, добросовестность и привлекательность. И наконец, коммуникатор должен постоянно следить за ростом осведомленности рынка, ростом числа опробовавших товар и численностью тех, кто остался доволен товаром в процессе опробования.

Фирме предстоит принять решение о том, какие средства следует затратить на сферу стимулирования в целом. Сумма ассигнований определяется с помощью следующих наиболее популярных приемов: метод исчисления затрат «от наличных средств», метод исчисления «в процентах к сумме продаж», метод исчисления на основе затрат конкурентов, метод исчисления «исходя из целей и задач» коммуникации.

Фирме нужно будет распределить свой бюджет стимулирования по основным используемым ею средствам стимулирования. При распределении ассигнований фирма обращает основное внимание на характеристики каждого отдельного средства стимулирования, на тип товара или рынка, собственную предрасположенность к использованию стратегии проталкивания товара или стратегии привлечения потребителей к товару, степень готовности покупателя и этап жизненного цикла товара.

Вопросы для обсуждения

1. Примените четыре основных средства комплекса маркетинговых коммуникаций к деятельности профессиональных спортивных команд.

2. Назовите двух участников процесса маркетинговой коммуникации. Расскажите о них применительно к деятельности фирмы «Макдональдс».

3. Соотнесите шесть состояний покупательской готовности с вашей последней покупкой пива или безалкогольного напитка.

4. Расскажите, на каких мотивах и почему будут строить содержание своих обращений следующие деятели рынка: а) поставщик электроэнергии; б) автомобильная фирма; в) Американская ассоциация легочных заболеваний; г) производитель электробытовых товаров и энергетического оборудования.

5. Какими основными видами каналов коммуникации может воспользоваться организация? Когда следует использовать каждый из них?

6. Является ли космонавт Нейл Армстронг заслуживающим доверия источником рыночной коммуникации? Почему?

7. Каким образом может фирма выработать свой бюджет стимулирования? Расскажите о достоинствах каждого подхода.

8. Тип предлагаемого товара никоим образом не связан с комплексом стимулирования, которым пользуется продавец. Прокомментируйте это заявление.

Основные понятия, встречающиеся в главе 14

Кодирование — в коммуникации процесс представления мысли в символической форме.

Личная продажа — устное представление товара в ходе беседы с одним или несколькими потенциальными покупателями с целью совершения запродажи.

Обратная связь — часть ответной реакции, которую получатель доводит до сведения отправителя.

Обращение — набор символов, передаваемых отправителем.

Ответная реакция — набор откликов получателя, возникших в результате контакта с обращением.

Отправитель — в коммуникации сторона, посылающая обращение другой стороне.

Получатель — сторона**,** получающая обращение, переданное другой стороной.

Помехи — появление в процессе коммуникации незапланированных вмешательств среды или искажений, в результате чего к получателю поступает обращение, отличное от того, что посылал отправитель.

Пропаганда — неличное и неоплачиваемое спонсором стимулирование спроса на товар, услугу или деловую организационную единицу посредством распространения о них коммерчески важных сведений в печатных средствах информации или благожелательного представления по радио, телевидению или со сцены.

Расшифровка — в коммуникации процесс, в ходе которого получатель придает значение символам, переданным отправителем.

Реклама — любая платная форма неличного представления и продвижения идей, товаров или услуг от имени известного спонсора.

Средства распространения информации — каналы коммуникации, по которым обращение передается от отправителя к получателю.

Стимулирование сбыта — кратковременные побудительные меры поощрения покупки или продажи товара или услуги.

Глава 15
Продвижение товаров: реклама, стимулирование сбыта и пропаганда

Цели

Ознакомившись с данной главой, вы должны быть в состоянии:

1. Определить роли рекламы, стимулирования сбыта и пропаганды в комплексе стимулирования.

2. Рассказать о том, как создаются и доводятся до потребителей рекламные обращения.

3. Рассказать о том, как разрабатываются и претворяются в жизнь кампании по стимулированию сбыта и пропагандистские кампании.

4. Объяснить, каким образом фирмы замеряют эффективность своих кампаний стимулирования.

Успешная кампания фирмы «Коламбиа рекордс» по стимулированию сбыта альбомов оркестра «Мэн эт уорк»

Первый альбом оркестра «Мэн эт уорк» («Работяги»), получивший название «Дела идут», разошелся в количестве более 4 млн. экземпляров. Одна из песен альбома — «Кто это может быть?» — в течение 15 недель занимала первое место в списках самых ходовых пластинок. За свой альбом оркестр как лучший дебютант был удостоен в 1982 г. премии «Грэмми». Для индустрии грампластинок успех альбома оказался, по словам одного из руководителей «Коламбиа рекордс», «самой прибыльной случайностью за всю историю фирм грамзаписи». Случайным этот успех считали потому, что «Коламбиа рекордс» выпустила альбом, не прилагая каких-либо целенаправленных усилий для представления оркестра с помощью рекламы, стимулирования и пропаганды.

Недавно перед фирмой встала проблема целенаправленного представления второго альбома, записанного оркестром «Мэн эт уорк» и получившего название «Груз». Руководители фирмы считали, что для поддержания достигнутого успеха оркестру нужно создать четкое, узнаваемое «лицо», неповторимую внешность, которой недоставало в первом альбоме. На одном из совещаний незадолго до выпуска альбома «Груз» старший вице-президент и генеральный управляющий «Коламбиа рекордс» в Нью-Йорке Эл Теллер сказал: «Наша основная задача — придать этим парням какой-нибудь образ».

Для того чтобы образ этот был достоверным, и эффективным фирме нужно было отыскать какие-то качества самих музыкантов, выстроив из них своего рода товарный знак. Изучив фотографии видеозаписи оркестра, специалисты из «Коламбиа рекордс» пришли к выводу, что одной из самых притягательных черт музыкантов была их беззаботная, почти детская игривость. Именно этот образ фирма и выбрала для оркестра — образ смешливой, веселой группы музыкантов. Первой возможностью опробовать новый образ стало исполнение оркестром песни «Там в Австралии» на церемонии вручения премии «Грэмми», которая транслировалась телевидением на всю страну. Специалистам из «Коламбиа рекордс» выступление понравилось, и они приступили к претворению в жизнь остальных планов в связи с альбомом «Груз».

Пропаганду альбома вели с использованием всех вообразимых средств распространения информации. Мэрилин Лаверти, заведующая отделом пропаганды фирмы, организовала появление материла об оркестре на обложке журнала «Роллинг стоун», выступление в телевизионном шоу «Вечерние развлечения» и передачу видеозаписей четырех песен из альбома по сети кабельного телевидения МТВ. Лаверти выбирала для своих целей общенациональные средства распространения информации, которые могли бы донести до аудитории образ веселого оркестра. Статья в журнале «Роллинг стоун» начиналась с описания того, как музыканты играют в крикет у себя дома в Мельбурне. Тут же была помещена фотография оркестра, на которой музыканты дурачились с бокалами шампанского, стетоскопом и парой смешных шляп. В одном из видеороликов, данных по сети МТВ, ведущий певец оркестра Колин Хей предстал резвящимся в обличье Шерлока Холмса.

Директор службы товарного маркетинга Барбара Кук организовала многочисленные экспозиции в местах продажи, разного рода приманки для возбуждения интереса со стороны посетителей магазинов грампластинок. За три дня до выпуска альбома в продажу «Коламбиа рекордс» разослала в магазины грампластинок во всех концах Соединенных Штатов 30 тыс. плакатов, 85 тыс. обложек альбома для оформления экспозиций и оформительских планшетов для кассет. Одна из настенных экспозиций представляла собой большой плакат, на котором музыканты были изображены читающими книжки-комиксы. Фоном и обрамлением плаката служили обложки альбома «Груз».

Поль Раппапорт, руководитель отдела по пропаганде альбомов фирмы на радио, снабдил диск-жокеев во всех концах страны подборками рекламно-пропагандистских материалов. В подборку входили пластинка-миньон в конверте, биографические сведения о музыкантах и истории оркестра, а также его фотография. Кроме того, диск-жокеи получили магнитную запись 90-минутной беседы с музыкантами, которую местные радиостанции могли транслировать бесплатно при условии, что материал выйдет в эфир в конце недели, предшествующей поступлению альбома в

продажу. После такой пропагандистской «бомбежки» «оставалось только помолиться», как сказал Раппапорт.

Альбом «Груз» стал для оркестра «Мэн эт уорк» и фирмы «Коламбиа рекордс» очередным хитом. За первые две недели было продано 1,25 млн. дисков. Оркестр приписывает свой успех музыке, тому звучанию, которого до его появления в американской музыкальной истории просто не существовало. А вот специалисты фирмы «Коламбиа рекордс» считают, что без четко выписанного образа и мощной поддержки со стороны рекламы, пропаганды и мер по стимулированию сбыта это музыкальное звучание захотелось бы послушать гораздо меньшему числу американцев[1].

Какими бы талантливыми и творчески одаренными ни были музыканты, для успеха оркестру необходимы четкий образ и тщательно спланированная кампания по стимулированию. Фирма «Коламбиа рекордс» разработала кампанию для оркестра «Мэн эт уорк», используя средства массового стимулирования, как реклама, стимулирование сбыта и пропаганда. Рассмотрению всех этих средств мы и посвятим данную главу.

Реклама

В 1981 г. затраты на рекламу в Соединенных Штатах составили 61,3 млрд. долл. Мы определяем рекламу следующим образом:

> **Реклама** представляет собой неличные формы коммуникации, осуществляемые через посредство платных средств распространения информации, с четко указанным источником финансирования.

Среди тратящих деньги на рекламу не только коммерческие фирмы, но и музеи, фонды и различные общественные организации, стремящиеся разрекламировать свои цели перед различными целевыми аудиториями. Кстати, двадцать четвертой в ряду крупнейших рекламодателей идет некоммерческая организация — правительство США.

Таблица 19

Десять крупнейших общенациональных, рекламодателей США 1981 г.

Ме-сто	Фирма	Общие затраты на рекламу, млн. долл.	Общая сумма продаж, млн. долл.	Затраты на рекламу, % к объему продаж
1	«Проктер энд Гэмбл»	671,7	11,944	5,6
2	«Сирс, Робак энд К°»	544,1	27,360	2,0
3	«Дженерал фудз»	456,8	8,351	5,5
4	«Филип Моррис»	432,9	10,885	4,0
5	«Дженерал моторс»	401,0	62,698	0,6
6	«К-Март»	349,6	16,527	2,1
7	«Набиско брэндз»	340,9	5,819	5,9
8	«Р. Дж. Рейнолдз индастриз»	321,2	11,691	2,7
9	«АТТ»	297,0	58,214	0,5
10	«Мобил»	293,1	68,587	4,3

В коммерческом секторе четверть всей рекламы в стране приходится на долю сотни ведущих общенациональных рекламодателей[2]. В табл. 19 приводится список десяти крупнейших рекламодателей 1981 г. Больше всех потратила на рекламу корпорации «Проктер энд Гэмбл» — почти 672 млн. долл., или 5,6% общего объема сбыта в 1 1,9 млрд. долл. Остальные ведущие рекламодатели находятся в автомобильной и пищевой промышленности, в розничной торговле и связи, в табачной промышленности. В автомобильной промышленности на долю рекламы приходится небольшой процент стоимости продаж, в пищевой и фармацевтической промышленности этот процент высок. Самый большой из всех процент затрат у рекламодателей, имеющих дело с лекарственными препаратами, туалетными принадлежностями и косметикой. За ними идут рекламодатели, предлагающие жевательную резинку, кондитерские изделия и мыло. Рекордный процент затрат на рекламу от суммы продаж у корпорации «Ноксэлл» — 22,2%.

Рекламные доллары поступают в самые разные средства распространения информации: журналы и газеты, радио и телевидение, наружные экспозиции (щиты, плакаты, вывески, надписи в небе), «директ мейл», сувениры (спичечные коробки, записные книжки, календари), транспортные планшеты (в поездах, автобусах), каталоги, справочники, циркуляры. У рекламы множество применений Ею пользуются для формирования долговременного образа организации **(престижная реклама),** для долговременного выделения конкретного марочного товара **(реклама марки),** для распространения информации о продаже, услуге или событии **(рубричная** реклама), для объявления о распродаже по сниженным ценам **(реклама распродаж)** и для отстаивания конкретной идеи **(разъяснительно-пропагандистская реклама).**

Корни рекламы уходят в седую древность (см. врезку 34). Хотя основными ее пользователями являются частные предприятия, реклама находит применение во всем мире, в том числе и в социалистических странах. Реклама — рентабельный способ распространения обращений, будь они рассчитанными на создание всемирного предпочтения к марке «Кока-кола», на формирование у потребителей мотивации к потреблению молока или к применению методов ограничения рождаемости.

Организации подходят к проведению рекламы по-разному. В мелких фирмах рекламой обычно занимается один из работников отдела сбыта, время от времени вступающий в контакт с рекламным агентством. Крупные фирмы учреждают у себя отделы рекламы. Управляющий таким отделом подчиняется вице-президенту по маркетингу. В функции рекламного отдела входят разработка общего бюджета на рекламу, утверждение представляемых агентством объявлений и кампаний, проведение мероприятий по прямой почтовой рекламе, устройство рекламного оформления дилерских заведений и осуществление прочих форм рекламы, которыми рекламные агентства обычно не занимаются.

Большинство фирм пользуются услугами сторонних рекламных агентств, поскольку такая организация работы предлагает целый ряд преимуществ (см. врезку 35).

В процессе разработки программы рекламной деятельности руководству службой маркетинга необходимо принять пять принципиально важных решений. Они перечислены в схеме на рис. 79 и рассматриваются в последующих разделах данной главы.

Врезка 34. **Исторические вехи рекламы**

О рекламной практике речь идет уже в самых первых документах письменной истории. При раскопках на территории стран Средиземноморья археологи нашли вывески, извещающие о различных событиях и предложениях. Римляне расписывали стены объявлениями о гладиаторских боях, а финикийцы разрисовывали скалы по маршрутам разного рода шествий, всячески превознося в этих росписях свои товары. Все это предшественники современной наружной рекламы. Одна из настенных росписей в Помпее расхваливала политического деятеля и призывала людей отдать за него свои голоса.

Другую раннюю разновидность рекламы олицетворял собой городской глашатай. «Золотой век» Древней Греции видел глашатаев, которые ходили по улицам Афин, возглашая о продажах рабов, скота и прочих товаров. Вот как звучала «рекламная песнь», предназначенная для древнего жителя Афин: «Чтоб глаза сияли, чтоб алели щеки, чтоб надолго сохранилась девичья краса, разумная женщина будет покупать косметику по разумным ценам у Экслинтоса».

Еще одной ранней разновидностью рекламы было клеймо, которое ремесленники ставили на своих товарах, таких, как гончарные изделия. По мере того как молва разносила сведения о репутации ремесленника, покупатели начинали искать товар с его клеймом. В наши дни для этих же целей пользуются товарными знаками и марочными названиями. К примеру, полотно из Оснабрюка тщательно проверяли на качество и назначали на него цену на 20% выше, чем на продававшееся без марочных названий вестфальское полотно. По мере централизации производства и удаления рынков значение клейма постоянно росло.

Поворотным пунктом в истории рекламы стал 1450 г., год изобретения Гутенбергом печатного станка. Рекламодателю не нужно было больше вручную изготовлять дополнительные экземпляры своих извещений. Первое печатное объявление на английском языке появилось в 1478 г.

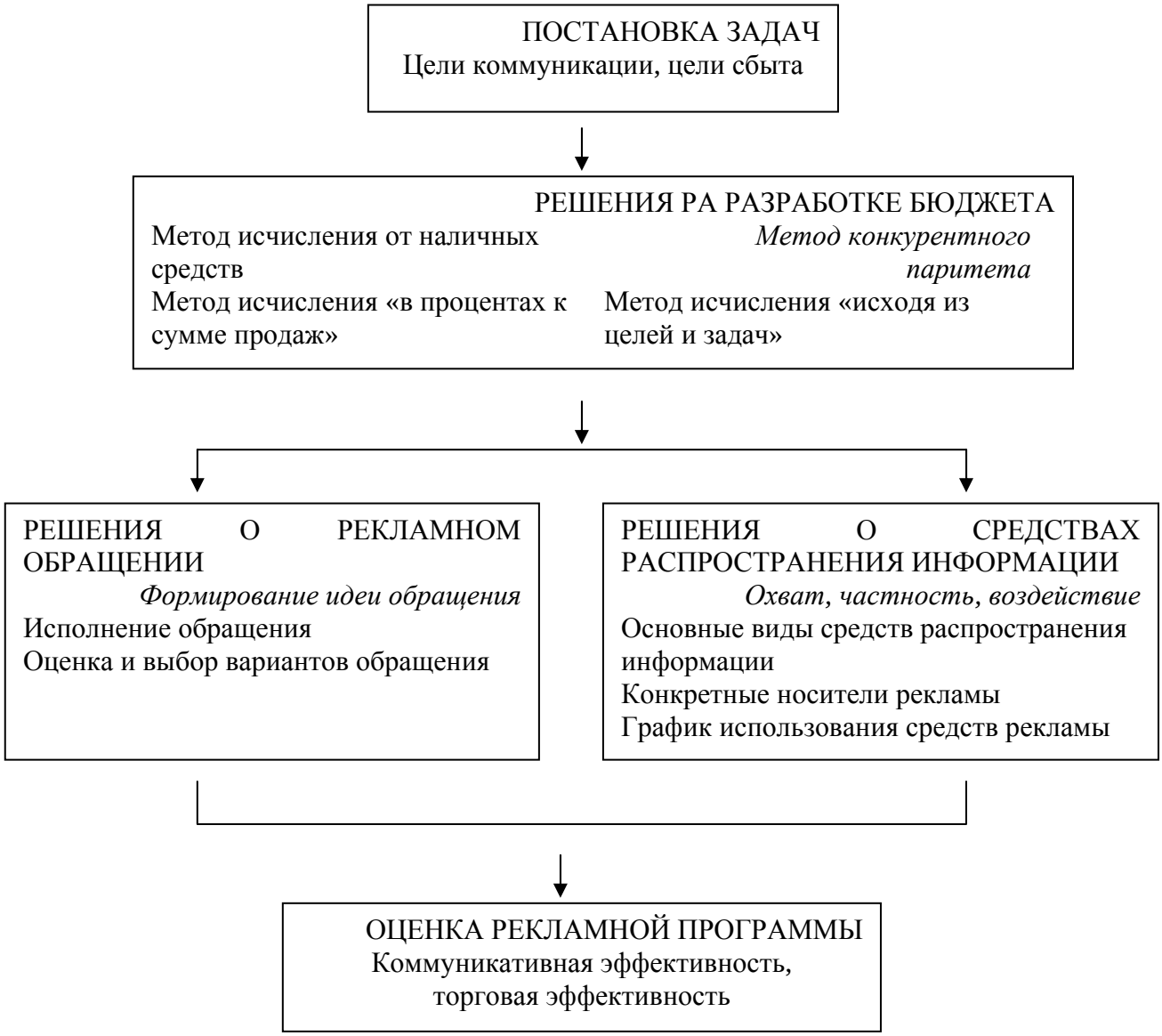


Рис. 79. *Основные решения в сфере рекламы*

В 1622 г. реклама получила мощный стимул в виде начавшей выходить первой газеты на английском языке, которая называлась «Уикли ньюс». Позднее Эддисон и Стил начали выпускать газету «Тэтлер», став верными поборниками рекламы. Эддисон напечатал следующий совет составителям рекламных текстов: «Великое искусство написания рекламного объявления заключается в отыскании правильного подхода, дабы захватить внимание читателя, без чего добрая весть может остаться незамеченной или затеряться среди извещений о банкротствах». В номере «Тэтлера» за 14 сентября 1710 г. были опубликованы рекламные объявления на ремни для правки бритв, патентованные медицинские препараты и прочие товары широкого потребления.

Наибольшего расцвета реклама достигла в Соединенных Штатах. Отцом американской рекламы называют Бенджамина Франклина. Его «Газетт», появившаяся в 1729 г., добилась самого большого тиража и самого большого объема рекламных публикаций среди всех газет колониальной Америки. Превращению Америки в колыбель рекламы способствовало несколько факторов. Во-первых, американская промышленность лидировала в процессе внедрения в производство механизации, благодаря которой появился избыток товаров и возникла необходимость убеждать потребителей покупать больше. Во-вторых, создание прекрасной сети водных путей, шоссейных и обычных дорог сделало реальной доставку товаров и средств рекламы в сельские районы. В-третьих, введение в 1813 г. обязательного начального образования повысило уровень грамотности и способствовало росту газет и журналов. Изобретение радио, а позднее и телевидения означало появление двух замечательных средств распространения рекламы.

Врезка 35. **Как работает рекламное агентство?**

Мэдисон-авеню, США, — это словосочетание, знакомое большинству американцев, относится к улице в центре Нью-Йорка, на которой располагаются штаб-квартиры ряда крупных рекламных агентств. В этих штаб-квартирах работают около 30 тыс. человек. А подавляющее большинство из 6000 насчитывающихся в стране рекламных агентств находятся за пределами Нью-Йорка. В США не так уж много городов, где не было бы хотя бы одного рекламного агентства, даже если это предприятие всего с одним работником. В 1978 г. в семерку крупнейших рекламных агентств США по показателям оборота по счетам в мировом масштабе входили: «Дж. Уолтер Томпсон», «Макканн-Эриксон», «Янг энд Рубикам», «Огилви энд Мейтер», «ББДО», «Тед Бейтс» и «Лео Бэрнетт». Самое крупное в мире рекламное агентство находится в Японии и называется «Денцу».

К услугам рекламных агентств прибегают даже фирмы, имеющие сильные собственные рекламные отделы. В агентствах работают творческие и технические специалисты, которые зачастую в состоянии выполнять рекламные функции лучше и эффективнее, чем штатные сотрудники фирмы. Кроме того, агентства привносят взгляд со стороны на стоящие перед фирмой проблемы, а также богатый разнообразный опыт работы с разными клиентами и в разных ситуациях. Оплата услуг агентств происходит за счет комиссионных скидок, получаемых ими от средств рекламы, и поэтому они обходятся фирмам недорого. А поскольку фирма может в любой момент разорвать контракт, у агентств есть мощный стимул работать эффективно.

Обычно основу рекламного агентства составляют четыре отдела: **творческий отдел,** занимающийся разработкой и производством объявлений; **отдел средств рекламы,** ответственный за выбор средств рекламы и размещение объявлений; **исследовательский отдел,**

изучающий характеристики и потребности аудитории, и **коммерческий отдел,** занимающийся коммерческой стороной деятельности агентства. Работой над заказами каждого отдельного клиента руководит ответственный исполнитель, а сотрудникам специализированных отделов поручается обслуживание заказов одного или нескольких клиентов.

Нередко агентства привлекают к себе новых клиентов благодаря своей репутации или своей величине. Однако, как правило, клиент предлагает нескольким агентствам провести конкурентные презентации, по результатам которых и делает свой выбор.

Рекламные агентства получают компенсацию в виде комиссионного вознаграждения и иногда гонораров, Обычно агентство получает 15%-ную скидку со стоимости закупаемых им средств рекламы. Предположим, оно закупает для клиента место в журнале стоимостью 60 тыс. долл. Журнал выставляет агентству счет на 51 тыс. долл. (60 тыс. минус 15%), а агентство получает с клиента полную сумму — 60 тыс. долл., — удерживая комиссию в 9 тыс. долл. в свою пользу. Если бы клиент закупил это же место непосредственно у журнала, он также заплатил бы журналу 60 тыс. долл., поскольку комиссионные скидки предоставляются только аккредитованным рекламным агентствам.

И рекламодатели и агентства испытывают все большее недовольство системой комиссионных скидок. Крупные рекламодатели жалуются, что платят за те же самые услуги больше, чем мелкие рекламодатели, просто потому, что размещают больше рекламы. Рекламодатели также считают, что комиссионная система отвлекает внимание агентств от недорогих средств рекламы и кратковременных рекламных кампаний. Агентства сетуют на то, что оказывают клиенту дополнительные услуги, не получая за это никакого дополнительного вознаграждения. Сегодня все больше склоняются к системе компенсирования либо на основе прямых гонораров, либо на основе сочетания комиссии и гонораров.

На устоях деятельности агентств отрицательно сказываются и некоторые тенденции наших дней. Агентства с полным циклом обслуживания сталкиваются с растущей конкуренцией со стороны агентств с ограниченным циклом услуг, которые специализируются либо на закупках средств рекламы, либо на создании рекламных текстов, либо на производстве рекламных материалов. Коммерческие управляющие завоевывают в рекламных агентствах все больше власти и все настойчивее требуют от творческого персонала большей нацеленности на извлечение прибыли. Некоторые рекламодатели открыли собственные внутрифирменные рекламные агентства, прекратив таким образом долговременную связь со своими прежними рекламными агентствами. И наконец, Федеральная торговая комиссия хочет, чтобы рекламные агентства несли ответственность за лживую рекламу наравне с клиентами. Все эти тенденции, несомненно, вызовут ряд перемен в данной сфере деятельности, однако агентства, добротно делающие свое дело, выживут.

Постановка задач

Первым шагом в процессе разработки рекламной программы является постановка задач рекламы. Задачи эти могут вытекать из ранее принятых решений о выборе целевого рынка, маркетинговом позиционировании и комплексе маркетинга. Стратегия маркетингового позиционирования и подход к формированию комплекса маркетинга предопределяют, что именно должна сделать реклама в рамках комплексной программы маркетинга.

Перед рекламой могут поставить множество конкретных задач в области коммуникаций и сбыта[3]. Их можно классифицировать в зависимости от того, предназначена ли реклама информировать, увещевать или напоминать. Некоторые из задач рекламы перечислены в табл. 20.

Информативная реклама преобладает в основном на этапе ведения товара на рынок, когда стоит задача создания первичного спроса. Так, производителям йогурта нужно было сначала проинформировать потребителей о питательных достоинствах и многочисленных способах использования продукта.

Таблица 20

Возможные цели рекламы

Вид рекламы	Задачи рекламы
Информативная	Рассказ рынку о новинке или о новых применениях существующего товара + Информирование рынка об изменении цены + Объяснение принципов действия товара + Описание оказываемых услуг + Исправление неправильных представлений или рассеяние опасений потребителя + Формирование образа фирмы
Увещевательная	Формирование предпочтения к марке + Поощрение к переключению на вашу марку + Изменение восприятия потребителем свойств товара + Убеждение потребителя совершить покупку не откладывая + Убеждение потребителя в необходимости принять коммивояжера
Напоминающая	Напоминание потребителям о том, что товар может потребоваться им в ближайшем будущем + Напоминание потребителям о том, где можно купить товар + Удержание товара в памяти потребителей в периоды межсезонья + Поддержание осведомленности о товаре на высшем уровне

Увещевательная реклама приобретает особую значимость на этапе роста, когда перед фирмой встает задача формирования **избирательного спроса.** Например, объявление на продукты «постной кухни» фирмы «Стауффер» пытается убедить аудиторию следящих за своим весом потребителей, что новое блюдо — несмотря на невысокую калорийность — имеет потрясающий вид и отличный вкус. Часть увещевательных объявлений смещается в категорию **сравнительной рекламы,** которая стремится утвердить преимущество одной марки за счет конкретного сравнения ее с одной или несколькими марками в рамках данного товарного класса[4]. Сравнительной рекламой пользуются в таких товарных категориях, как дезодоранты, зубная паста, шины и автомобили.

Напоминающая реклама чрезвычайно важна на этапе зрелости, для того чтобы заставить потребителя вспоминать о товаре. Цель дорогих объявлений «Кока-колы» в журналах — напомнить людям о напитке, а вовсе не в том, чтобы проинформировать или убедить их. Сродни ей так называемая **подкрепляющая реклама,** которая стремится уверить нынешних покупателей в правильности сделанного ими выбора. В рекламных объявлениях на автомобили часто фигурируют довольные покупатели, восторгающиеся той или иной особенностью купленной машины.

Решения о разработке бюджета

Определив задачи своей рекламы, фирма может приступать к разработке рекламного бюджета на каждый отдельный товар. Роль рекламы состоит в поднятии спроса на него. И фирма хочет истратить именно столько денег, сколько абсолютно необходимо для достижения намеченных показателей сбыта. В гл. 14 описано четыре наиболее часто используемых метода расчета рекламного бюджета. При разработке своих рекламных бюджетов такие фирмы, как «Дюпон» и «Анхойзер-Буш», предусматривают выделение средств на рекламные эксперименты. Так, «Анхойзер-Буш» предусматривает затраты выше среднего на одних сбытовых территориях и ниже среднего — на других и сравнивает достигнутые результаты с результатами, полученными на группе контрольных территорий, для выявления выгод или потерь в связи с увеличением или уменьшением суммы затрат. Выводы, сделанные на основе подобных экспериментов, позволили фирме «Анхойзер-Буш» существенно сократить рекламные расходы без потери своей доли рынка[5].

Решения о рекламном обращении

Определив задачи рекламы и рекламный бюджет, руководство должно разработать общий творческий подход к рекламе, ее творческую стратегию. В процессе ее создания можно выделить три этапа: формирование идеи обращения, оценка и выбор вариантов обращения, исполнение обращения.

ФОРМИРОВАНИЕ ИДЕИ ОБРАЩЕНИЯ. Для генерирования идей, призванных решать поставленные перед рекламой задачи, творческие работники пользуются разными методами. Многие идеи возникают в результате бесед с потребителями, дилерами, экспертами и конкурентами. Кампания по пиву «Шлиц» под девизом «Когда у вас нет „Шлица" — у вас нет пива» возникла после того, как работник рекламного агентства случайно услышал эту фразу, сказанную одним из клиентов бармену в ответ на сообщение, что «Шлица» нет.

Некоторые творческие работники пытаются представить себе, какой из четырех типов вознаграждения — рациональное, чувственное, общественное удовлетворение или удовлетворение самолюбия — покупатели рассчитывают получить от товара и в виде какого переживания. Путем сочетания типов вознаграждения с типами переживаний они в состоянии создать множество разных по своей разновидности рекламных обращений[6].

ОЦЕНКА И ВЫБОР ВАРИАНТОВ ОБРАЩЕНИЯ. Рекламодателю необходимо произвести оценку возможных обращений. Тведт предложил оценивать обращения на основе их желательности, исключительности и правдоподобности[7]. Обращение должно, прежде всего, сообщить его получателю нечто желательное или интересное о товаре. Кроме того, оно должно сообщить ему что-то исключительное или особенное, не присущее остальным маркам и данной товарной категории. И наконец, обращение должно быть правдоподобным или доказуемым.

Организация «Марч оф даймс» как-то искала тему для рекламы, с помощью которой она рассчитывала собрать пожертвования на борьбу с врожденными пороками[8]. В результате «мозгового штурма» было отобрано 20 возможных тем. Группу молодых родителей попросили произвести оценку каждого обращения с точки зрения интереса, доходчивости и правдоподобия по 100-балльной шкале. Например, обращение «Ежегодно 500 тысяч детей погибают от врожденных дефектов, так и не родившись» набрало 70 баллов по показателям интереса, 60 — по показателям доходчивости и 80 баллов по показателям правдоподобности, тогда как обращение «Ваш следующий ребенок может появиться на свет с врожденным пороком» набрало соответственно 58, 50 и 70 баллов. Первое обращение превзошло по показателям второе, и ему было отдано предпочтение для использования в рекламе.

ИСПОЛНЕНИЕ ОБРАЩЕНИЯ. Степень воздействия обращения зависит не только от того, что сказано, но и как именно это сказано. Исполнение может иметь решающее значение, когда речь о таких весьма схожих товарах, как моющие средства, сигареты, кофе и пиво. Рекламодателю нужно подать свое обращение таким образом, чтобы оно привлекло внимание и интерес целевой аудитории.

Обычно рекламодатель готовит задание на разработку текста, в котором оговариваются задачи, содержание, аргументация и тон будущего

объявления. Вот пример задания на разработку текста на печенье фирмы «Пиллсбери» под названием «Марка 1869»:

Задача рекламы — убедить потребителей печенья в том, что сегодня они могут купить баночное печенье, ничем не отличающееся от домашнего, — печенье «Марка 1869» фирмы «Пиллсбери». **Содержание** должно строиться на акцентировании следующих характеристик товара: 1) печенье имеет вид домашнего; 2) печенье имеет консистенцию домашнего; 3) оно имеет вкус домашнего. **Аргументация** в поддержку обещания, что печенье такое же «хорошее, как домашнее», будет состоять из двух утверждений: 1) печенье «Марка 1869» делают из особого сорта муки (из мягких сортов пшеницы), которой пользуются для приготовления домашнего печенья, но никогда раньше не применяли для выпечки баночного, и 2) печенье готовят с использованием традиционных американских рецептов. **Тон объявления** — сообщение о новости, окрашенное задумчивой теплотой воспоминаний о традиционно высоком качестве американской выпечки.

Теперь творческим работникам предстоит найти стиль, тон, слова и форму воплощения этого обращения.

В стилевом отношении любое обращение может быть исполнено в разных вариантах.

1. **Зарисовка с натуры.** Представление одного или нескольких персонажей, использующих товар в привычной обстановке. Свое удовлетворение новой маркой печенья может выражать, например, семья, сидящая за обеденным столом.

2. **Акцентирование образа жизни.** Делается упор на то, как товар вписывается в определенный образ жизни. В рекламе шотландского виски показан симпатичный мужчина средних лет, держащий в одной руке стакан с виски, а другой рукой управляющий яхтой.

3. **Создание фантазийной обстановки.** Вокруг товара или его использования создается некий ореол фантазии. В рекламе духов «Жонтю» фирмы «Ревлон» изображена женщина в шифоновом платье. Она вышла из старинного французского амбара и босиком идет через луг навстречу зовущему ее красивому юноше на белом коне.

4. **Создание настроения или образа.** Вокруг товара создается пробуждаемое им настроение или образ, скажем красоты, любви или безмятежности. Не делают никаких утверждений в пользу товара, кроме косвенно внушаемых. На создание настроения рассчитаны многие объявления на сигареты, скажем на сигареты марок «Салем» и «Ньюпорт»,

5. **Мюзикл.** Показ одного или нескольких лиц или рисованных персонажей, поющих песню о товаре. По этому принципу построены многие объявления на напитки типа кола.

6. **Использование символического персонажа.** Создание персонажа, олицетворяющего собой товар. Персонаж этот может быть мультипликационным («Зеленый гигант») или реальным (мужчина «Мальборо», кот Моррис).

7. **Акцент на техническом и профессиональном опыте.** Демонстрация технического и профессионального опыта фирмы в производстве конкретного товара. Так, в рекламе фирмы «Хилл бразерс» показывают одного из ее закупщиков, тщательно перебирающего кофейные зерна, а фирма «Италиан суисс колони» подчеркивает свой многолетний опыт винодела.

8. **Использование данных научного характера.** Приводятся научные данные о предпочтительности или большей эффективности товара по сравнению с одной или несколькими другими марками. В течение многих лет реклама зубной пасты «Крест» оперирует научными данными, призванными убедить покупателей в превосходстве этой пасты в борьбе с кариесом.

9. **Использование свидетельств в пользу товара.** Реклама представляет заслуживающий полного доверия или вызывающий симпатию источник информации, который одобрительно отзывается о товаре. Это может быть и какая-то знаменитость, и простые люди, заявляющие, как им нравится товар.

Одновременно коммуникатор должен выбрать для своей рекламы и подходящий тон. Корпорация «Проктер энд Гэмбл» неизменно выдерживает рекламу в позитивном тоне. В ее объявлениях всегда говорится о товаре что-нибудь в превосходной степени. Они избегает юмора, чтобы не отвлекать внимания от сути обращения. И наоборот, объявления фирмы «Фольксваген» о ее знаменитом «Жуке», как правило, подаются в юмористическом тоне («этот страхолюдный жучок»).

Нужно обязательно найти запоминающиеся, привлекающие внимание слова. Мысли, приводимые в левой колонке, имели бы гораздо меньший эффект, не будь они творчески переработаны в то, что представлено справа[9].

Исходная тема	Творческое воплощение
Напиток «Севен-ап» — это не кола	«Анкола»
Позвольте нам довезти вас на автобусе, и вам не придется ехать на своей машине	«Поезжайте на автобусе, предоставив нам самим вести его»
Совершайте покупки, листая страницы телефонного справочника	«Лучше заставить бегать пальцы по страницам»
Если вы пьете пиво, знайте, что «Шефер» — хорошее пиво	«Пиво, которое надо пить, когда у вас есть выбор»
Мы не даем напрокат так много автомобилей, поэтому нам приходится делать для клиентов больше	

Составляющие элементы формы, такие, как размеры объявления, цвет и иллюстрация, влияют на степень производимого этим объявлением воздействия и на его стоимость. Незначительная перегруппировка элементов может на несколько пунктов поднять его способность привлекать внимание. Крупноформатные объявления намного заметнее, хотя их притягательная сила не обязательно растет пропорционально росту цены. В сравнении с черно-белыми полноцветные иллюстрации повышают действенность объявления, а заодно и его стоимость.

Решения о средствах распространения информации

Следующая задача рекламодателя — выбрать средства распространения для размещения своего рекламного обращения. Процесс выбора состоит из нескольких этапов: 1) принятие решений о широте охвата, частоте появления и силе воздействия рекламы; 2) отбор основных видов средств распространения информации; 3) выбор конкретных носителей рекламы и показатель стоимости рекламы в расчете на 1000 человек; 4) принятие решений о графике использования средств рекламы.

ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ О ШИРОТЕ ОХВАТА, ЧАСТОТЕ ПОЯВЛЕНИЯ И СИЛЕ ВОЗДЕЙСТВИЯ РЕКЛАМЫ. При выборе средств распространения информации рекламодатель должен принять решение о желательной широте охвата, частоте появления и силе воздействия, которые необходимо обеспечить для решения поставленных перед рекламой задач.

I. **Охват**. Рекламодателю следует определить, какое число лиц в рамках целевой аудитории должно познакомиться с его рекламной кампанией за конкретный отрезок времени. Например, рекламодатель может стремиться обеспечить охват 70% целевой аудитории в течение первого года.

2. **Частота появления рекламы**. Рекламодателю следует также решить, сколько раз за конкретный отрезок времени должен столкнуться с его рекламным обращением средний представитель целевой аудитории. Например, можно добиваться обеспечения трех рекламных контактов.

3. **Сила воздействия.** Кроме того, рекламодателю следует продумать, какой силой воздействия должен обладать контакт с его рекламой. Обращения по телевидению обычно производят более сильное впечатление, чем обращения по радио, потому что телевидение — это не просто звук, а сочетание изображения и звука. В рамках конкретной разновидности средств рекламы, скажем журналов, одно и то же обращение в одном журнале может восприниматься как более достоверное, чем в другом.

Например, рекламодатель может добиваться полуторной силы воздействия, тогда как показатель силы воздействия объявления в среднем средстве рекламы равен единице.

Предположим, что товар рекламодателя может понравиться рынку, состоящему из 1 млн. потребителей. Цель — охватить 700 тыс.

потребителей (1000000х70%). Поскольку средний потребитель будет иметь три контакта с рекламой, рекламодателю следует обеспечить закупку 2,1 млн. контактов (700000 х 3). А раз ему нужны контакты полуторной силы воздействия, расчетное число закупаемых контактов должно составить 3,15 млн. (2100 000 х 1,5). Если 1000 контактов данной силы воздействия стоят 10 долл., рекламный бюджет должен равняться 31,5 тыс. долл. (3150 х 10 долл.). Вообще говоря, чем шире охват, чем выше частота появления рекламы и показатели силы ее воздействии, которых добивается рекламодатель, тем больше должен быть рекламный бюджет.

ОТБОР ОСНОВНЫХ ВИДОВ СРЕДСТВ РАСПРОСТРАНЕНИЯ ИНФОРМАЦИИ. Специалист по средствам рекламы, планирующий их использование, должен хорошо знать, какие показатели охвата, частотности и силы воздействия обеспечивает каждое из этих средств. Краткая характеристика основных средств распространения информации дается в табл. 21. По показателям объема размещаемой в них рекламы средства эти располагаются в следующем порядке: газеты, телевидение, «директ мейл», радио, журналы, наружная реклама. Каждому присущи свои специфические преимущества и свои ограничения. Специалист по средствам рекламы, планирующий их использование, производит отбор на основе ряда характеристик, важнейшими из которых являются:

Таблица 21

Основные виды средств распространения рекламы

Средство рекламы	Объем рекламы, млрд. долл. 1980 г.	К общему объему рекламы, % 1980 г.	Примеры расценок 1981 г.	Преимущества	Ограничения
Газеты	15,6	28,5	Стоимость полосы в будничном выпуске газеты «Чикаго трибюн» – 11128 долл.	Гибкость, своевременность, хороший охват местного рынка; широкое признание и принятие; высокая достоверность	Кратковременность существования; низкое качество воспроизведения; незначительная аудитория «вторичных» читателей

Телевидение	11,3	20,7	Стоимость разового показа 30-секундного ролика в пиковое время в Чикаго – 2000 долл.	Сочетание изображения, звука и движения; чувственное воздействие; высокая степень привлечения внимания; широта охвата	Высокая абсолютная стоимость; перегруженность рекламой; мимолетность рекламного контакта; меньшая избирательность аудитории
«Директ мейл»	7,7	14,0	Стоимость адресного списка с именами 34 тыс. ветеринаров – 1190 долл.	Избирательность аудитории; гибкость; отсутствие рекламы конкурентов в отправлении; личностный характер	Относительно высокая стоимость; образ «маскулатурности»

Средство рекламы	Объем рекламы, млрд. долл. 1980 г.	К общему объему рекламы, % 1980 г.	Примеры расценок 1981 г.	Преимущества	Ограничения
Радио	3,7	6,7	Стоимость минуты пикового времени в Чикаго – 400 долл.	Массовость использования; высокая географическая и демографическая избирательность; низкая стоимость	Представление только звуковыми средствами; степень привлечения внимания ниже, чем у телевидения; отсутствие стандартной структуры тарифов; мимолетность рекламного контакта

Журналы	3,2	5,9	Стоимость полосы в 4 цвета в журнале «Ньюсуик» – 57780 долл.	Высокая географическая и демографическая избирательность; достоверность и престижность; высокое качество воспроизведения; длительность существования; значительное число «вторичных» читателей	Длительный временной разрыв между покупкой места и появлением рекламы; наличие бесполезного тиража; отсутствие гарантии размещения объявления в предпочтительном месте
Наружная реклама	0,6	1,1	Стоимость месячной аренды щита в «пиковом» районе Чикаго – 8000 долл.	Гибкость, высокая частота повторных контактов; невысокая стоимость; слабая конкуренция	Отсутствие избирательности аудитории; ограничения творческого характера
Прочие	12,6	23,1			
Итого	54,7	100,0			

Примечание. В группу «Прочие» включены расходы, не разнесенные по шести предыдущим видам средств рекламы.

1. **Приверженность целевой аудитории к определенным средствам информации.** Например, радио и телевидение наиболее эффективны для охвата аудитории подростков.

2. **Специфика товара.** Женские платья лучше всего представлять в цветных журналах, а фотоаппараты «Полароид» — по телевидению. У разных средств информации разные потенциальные возможности демонстрации товара и его наглядного представления, разная степень ясности истолкования, достоверности и использования цвета.

3. **Специфика обращения.** Обращение, несущее весть о крупной распродаже, которая состоится завтра, требует использовать радио или газету. Обращение, содержащее большой объем технической информации, может потребовать использования специализированных журналов или почтовых отправлений.

4. **Стоимость.** Самым дорогим является телевидение, а реклама в газетах обходится дешево.

Располагая характеристиками средств информации, специалист, планирующий их использование, должен принять решение о распределении бюджетных ассигнований по их основным видам. Например, при выходе на рынок с новым сортом печенья фирма «Пиллсбери» может выделить 3 млн. долл. на дневную рекламу по сетевому телевидению, 2 млн. — на рекламу в женских журналах и 1 млн. долл. — на рекламу в ежедневных газетах на 20 основных рынках.

ВЫБОР КОНКРЕТНЫХ НОСИТЕЛЕЙ РЕКЛАМЫ. Затем специалист по средствам рекламы приступает к выбору наиболее рентабельных из них. Например, если объявление должно появиться в журналах, специалист изучает данные об их тиражах и расценки на объявления разных размеров с печатью в разных вариантах цветов и разных местах расположения, а также данные о периодичности журналов. Затем он производит оценку журналов по таким показателям, как достоверность, престижность, наличие региональных изданий и изданий с профессиональным уклоном, качество полиграфического воспроизведения, редакционная политика, длительность сроков заказа и психологическое воздействие на читателей. Произведя такую оценку, специалист принимает решение, какие конкретные журналы обеспечат необходимые ему показатели охвата, частотности и воздействия в рамках выделенных ассигнований.

Показатель стоимости рекламы в расчете на 1000 человек. Специалисты по средствам рекламы выводят стоимость обращения в конкретном носителе в расчете на тысячу человек. Если полнополосное полноцветное объявление в журнале «Ньюсуик» стоит 58 тыс. долл., а расчетный круг читателей журнала — 6 млн. человек, стоимость рекламы в расчете на 1000 читателей составит около 10 долл. То же самое объявление в журнале «Бизнес уик» может стоить — 26 тыс. долл., но охватывать всего 2 млн. человек, значит, в этом случае стоимость рекламы в расчете на 1000 человек составит уже 13 долл. Специалист по средствам рекламы ранжирует журналы по показателям стоимости в расчете на 1000 читателей и обычно отдает предпочтение изданиям с наиболее низкими расчетными ставками.

Этот первичный расчет требует ряда корректировок. Во-первых, результаты замеров необходимо соотнести с качественными характеристиками аудитории. Если журнальное объявление на детский крем прочтет миллион молодых матерей, показатель контактной ценности этого объявления будет равен миллиону, но если это же объявление прочтет миллион старых мужчин, показатель контактной ценности будет равен нулю. Во-вторых, контактную ценность объявления необходимо соотнести с показателем внимательности аудитории. Например, читатели модного журнала «Вог» обращают на рекламу больше внимания, чем читатели журнала «Ньюсуик». В-третьих, контактную ценность объявления необходимо соотнести с показателями редакционного качества (престижность, достоверность) разных изданий.

ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ О ГРАФИКЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ СРЕДСТВ РЕКЛАМЫ. Рекламодателю предстоит составить временной график размещения рекламы в течение года с учетом факторов сезонности и ожидаемых конъюнктурных изменений. Предположим, сбыт того или иного товара достигает своего пика в декабре и спадает в марте. Продавец может давать интенсивную рекламу с декабря по март включительно, может размещать ее в мае-июне, пытаясь добиться роста сбыта в это время года, а может рекламировать товар с одинаковой интенсивностью в течение всего года.

Кроме того, рекламодателю предстоит принять решение о цикличности своей рекламы. Под последовательностью имеют в виду равномерность размещения объявлений в рамках временного периода. **Пульсирующий график** — это неравномерное размещение рекламы в рамках того же самого временного периода. Так, на год можно запланировать 52 публикации — либо по одной в неделю, либо по пульсирующему графику в виде нескольких концентрированных всплесков. Приверженцы пульсирующего графика считают, что: 1) аудитория глубже знакомится с обращением и 2) можно сэкономить средства. Исследования, проведенные фирмой «Анхойзер-Буш», показали, что можно приостановить рекламу пива «Будвайзер» на конкретном рынке как минимум на полтора года без всяких отрицательных последствий для сбыта товара[10]. После этого фирма может устроить 6-месячный рекламный всплеск и полностью восстановить прежние темпы роста сбыта. Это исследование привело фирму к решению рекламировать пиво «Будвайзер» по пульсирующему графику.

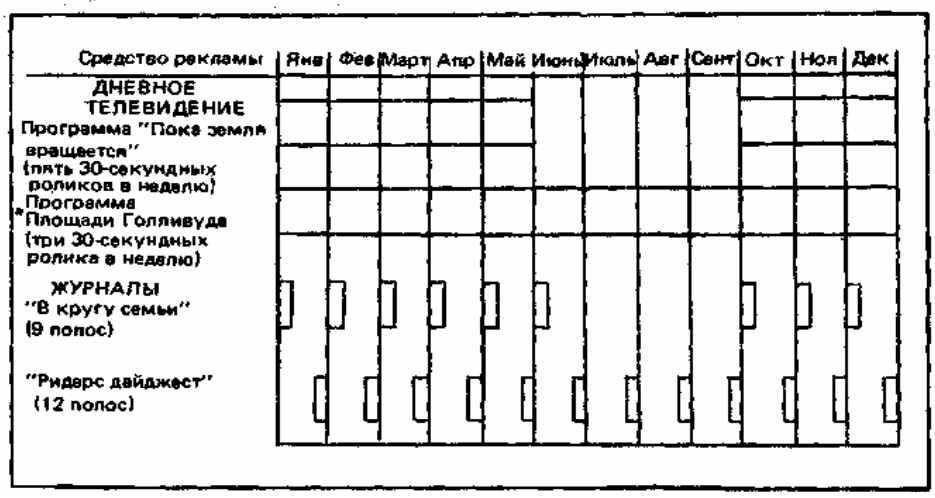


Рис. 80. *Пример графика использования средств рекламы*

Решения о выборе конкретных носителей рекламы и временном графике их использования можно представить в виде схемы. График использования средств рекламы, показанный на рис. 80, говорит о том, что в программе «Пока Земля вращается» рекламу будут давать по будням

ежедневно, за исключением летних месяцев, и программе «Площади Голливуда» — в течение всего года по 3 раза в неделю, в журнале «В кругу семьи» — в начале каждого месяца, за исключением летних, а в журнале «Ридерс дайджест» — ежемесячно.

Оценка рекламной программы

Необходимо производить постоянную оценку проводимой рекламы. Для замеров ее коммуникативной и торговой эффективности исследователи пользуются несколькими разными методами.

ЗАМЕРЫ КОММУНИКАТИВНОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ. Замеры коммуникативной эффективности говорят о том, сколь эффективную коммуникацию обеспечивает объявление. Этот метод, получивший название **опробования текстов,** можно использовать как до размещения объявления, так и после его публикации или трансляции.

До размещения объявления рекламодатель может провести опрос потребителей на тему, нравится ли им предполагаемое объявление и выделяется ли обращение из ряда прочих. После размещения объявления рекламодатель может провести замеры припоминаемости рекламы потребителями или ее узнаваемости как виденной ранее.

ЗАМЕРЫ ТОРГОВОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ. Какой объем продаж порождается объявлением, повысившим уровень осведомленности о товаре на 20%, а предпочтение к марке — на 10%? Ответ на этот вопрос могут дать замеры торговой эффективности. Дело это нелегкое, поскольку на сбыт оказывают влияние и другие факторы, в частности свойства самого товара.

Одним из способов замера торговой эффективности рекламы является сравнение объема продаж с расходами на рекламу за прошедший период. Д. Монтгомери и Э. Силк провели замеры воздействия трех средств стимулирования — «директ мейл», распространения образцов товара и товарной литературы, а также рекламы в специализированных журналах — на уровень продаж фармацевтической фирмы[11]. Полученные ими статистические данные показали, что фирма чрезмерно увлеклась «директ мейл» и выделяла слишком мало средств на рекламу в специализированных журналах.

Еще одним способом замера является разработка экспериментальной рекламной программы. Отдел красок корпорации «Дюпон» разделил 56 сбытовых территорий на три группы: с высокой, средней и низкой долей рынка[12]. В первой группе расходы на рекламу оставили на обычном уровне, в другой — увеличили в 2,5 раза, а в третьей — увеличили в 4 раза. В конце эксперимента корпорация подсчитала, какого объема дополнительных продаж удалось добиться за счет возросших уровней затрат на рекламу. Было установлено, что с повышением уровня затрат на рекламу темпы роста сбыта замедлялись и что в группе территорий с высокой долей рынка сбыт рос слабее.

Реклама требует больших денег, которые легко растратить впустую, если фирма не сумеет точно сформулировать задачу, примет недостаточно продуманные решения относительно рекламного бюджета, обращения и выбора средств рекламы, не сумеет произвести оценку результатов рекламной деятельности. Благодаря своей способности влиять на образ жизни реклама привлекает к себе и пристальное внимание общественности. Постоянно усиливающееся регулирование призвано гарантировать ответственный подход к осуществлению рекламной деятельности (см. врезку 36).

Врезка 36. **Реклама и общественно-государственная политика**

Фирма должна избегать в своей рекламе обмана и дискриминации. Вот основные спорные вопросы:

Лживая реклама. Рекламодатели не должны прибегать лживым утверждениям, например заявлять, что товар излечивает от чего-либо, когда в действительности он этого не делает. Рекламодатели должны избегать подтасованных демонстраций, как, например, в рекламном ролике, показывающем, что бритвенное лезвие в состоянии «побрить» наждачную бумагу, когда вместо шкурки бреют плексиглас.

Реклама, вводящая в заблуждение. Рекламодатель не должен создавать объявлений, потенциально способных ввести в заблуждение, даже если в действительности никто, возможно, и не будет введен в заблуждение. Лак для пола нельзя рекламировать как средство, обеспечивающее 6-месячную защиту, если в нормальных условиях он этого не делает. Диетический хлеб нельзя рекламировать, утверждая, что в нем меньше калорий, если единственная причина этого — тоньше нарезанные ломтики. Проблема состоит в том, как провести границу между введением в заблуждение и славословием в адрес товара, которое считается допустимым.

Реклама с исчезающей приманкой. Не следует завлекать покупателей ложными посулами. Например, продавец рекламирует швейную машину за 79 долл., а потом отказывается продать ее по этой цене, умаляет ее достоинства, демонстрирует дефектное изделие или навязывает чрезмерно долгий срок поставки.

Скидки на проведение мер стимулирования и услуги. Фирма должна предоставлять скидки на проведение мер стимулирования и услуги всем клиентам на пропорционально равных условиях.

Стимулирование сбыта

Рекламная деятельность дополняется усилиями прочих средств, входящих в состав комплекса маркетинга, а именно мерами по стимулированию сбыта и пропагандой.

> **Стимулирование сбыта** — использование многообразных средств стимулирующего воздействия, призванных ускорить и/или усилить ответную реакцию рынка.

К ним относятся **стимулирование потребителей** (распространение образцов, купоны, предложения о возврате денег, упаковки, продаваемые по льготной цене, премии, конкурсы, зачетные талоны, демонстрации), **стимулирование сферы торговли** (зачеты за закупку, предоставление товаров бесплатно, зачеты дилерам за включение товара в номенклатуру, проведение совместной рекламы, выдача премий-толкачей, проведение торговых конкурсов дилеров) и **стимулирование собственного торгового персонала фирмы** (премии, конкурсы, конференции продавцов).

К средствам стимулирования сбыта прибегает большинство организаций, в том числе производители, дистрибьюторы, розничные торговцы, торгово-промышленные ассоциации и некоммерческие заведения. В качестве примера некоммерческих предприятий можно сослаться на церкви, которые организуют клубы для игры в бинго, проводят театральные вечера, устраивают обеды по подписке и вещевые лотереи.

За последние годы объем деятельности по стимулированию сбыта резко возрос. С 1969 по 1976 г. расходы на стимулирование сбыта ежегодно увеличивались на 9,4% против 5,4% на рекламу. В 1976 г. сумма затрат на стимулирование сбыта превысила 30 млрд. долл.[13]

Стремительному росту деятельности по стимулированию сбыта, особенно на потребительских рынках, способствовали несколько факторов[14]. Вот некоторые из них. 1. Сегодня высшее руководство более охотно воспринимает стимулирование в качестве одного из эффективных орудий сбыта. 2. Все большее число управляющих по товарам обретают умение пользоваться средствами стимулирования сбыта. 3. На управляющих по товарам оказывают постоянно усиливающееся давление, требуя роста сбыта. 4. Все большее число конкурентов начинают заниматься деятельностью по стимулированию сбыта. 5. Посредники требуют все больших уступок со стороны производителей. 6. Эффективность рекламы снижается из-за растущих издержек, рекламной тесноты в средствах распространения информации и законодательных ограничений.

Средства стимулирования сбыта можно разделить на способствующие и не способствующие созданию рекламодателю «привилегий у потребителей»[15]. Средства, способствующие формированию привилегий в глазах потребителей, обычно сопровождают торговое обращение предложением льготной сделки, как это имеет место при распространении бесплатных образцов, купонов с напечатанным на них торговым обращением, и премий, непосредственно связанных с товаром. Среди средств стимулирования сбыта, не создающих привилегий в глазах потребителей, — упаковки, продаваемые по льготной цене, премии потребителям, непосредственно не связанные с товаром, конкурсы и лотереи, предложения возврата денег потребителям и скидки розничным торговцам. Использование средств, способствующих формированию

привилегий в глазах потребителей, помогает укрепить осведомленность о марочном товаре и понимание его сути.

Стимулирование сбыта оказывается наиболее эффективным при использовании его в сочетании с рекламой. В одном из исследований было установлено, что экспозиции в местах продажи, увязанные с текущей телерекламой фирмы, обеспечили 15%-ное превышение объема сбыта в сравнении с аналогичными экспозициями, не связанными с проводимой параллельно телерекламой. По данным другого исследования, интенсивное распространение образцов вкупе с телерекламой при выведении товара на рынок имело больший успех, нежели одна телереклама или телереклама, сопровождавшаяся распространением купонов[16].

Решив прибегнуть к стимулированию сбыта, фирма должна определить его задачи, отобрать необходимые средства стимулирования, разработать соответствующую программу, организовать ее предварительное опробование и претворение в жизнь, обеспечить контроль за ее ходом и провести оценку достигнутых результатов.

Постановка задач стимулирования сбыта

Задачи стимулирования сбыта вытекают из задач маркетинга товара. Конкретные задачи стимулирования будут различными в зависимости от типа целевого рынка. Среди задач стимулирования потребителей — поощрение более интенсивного использования товара, покупки его в более крупной расфасовке, побуждение лиц, не пользующихся товаром, опробовать его, привлечение к нему тех, кто покупает марки конкурентов. Применительно к розничным торговцам это — поощрение их на включение нового товара в свой ассортимент, поддержание более высокого уровня запасов товара и связанных с ним изделий, подрыв мер стимулирования, предпринимаемых конкурентами, формирование у розничных торговцев приверженности к марке и проникновение со своим товаром в новые розничные торговые точки. Что же касается собственных продавцов, то это — поощрение их поддержки нового товара или новой модели, поощрение к проведению ими большего числа посещений клиентов и поощрение к усилиям по поднятию уровня внесезонных продаж.

Выбор средств стимулирования сбыта

Решение задач стимулирования сбыта достигается с помощью множества разнообразных средств. При этом разработчик плана маркетинга учитывает и тип рынка, и конкретные задачи в сфере стимулирования сбыта, и существующую конъюнктуру, и рентабельность каждого из используемых средств. Описание основных средств стимулирования сбыта дается ниже.

ОБРАЗЦЫ, КУПОНЫ, УПАКОВКИ ПО ЛЬГОТНОЙ ЦЕНЕ, ПРЕМИИ И ЗАЧЕТНЫЕ ТАЛОНЫ. Это основные средства, на которых строится деятельность по стимулированию потребителей. Распространение

образцов — это предложение товара потребителям бесплатно или на пробу[17]. Образцы могут разносить по принципу «в каждую дверь», рассылать по почте, раздавать в магазине, прилагать к какому-либо другому товару или обыгрывать их в рекламном предложении. Распространение образцов — самый эффективный и самый дорогой способ представления нового товара. Кампания по распространению нового шампуня «Агри» обошлась фирме «С. К. Джонсон энд санз» в 12 млн. долл.

Купоны представляют собой сертификаты, дающие потребителю право на оговоренную экономию при покупке конкретного товара. В 1979 г. фирмы распространили 81 млрд. купонов, т.е. почти по 1200 штук на каждое домохозяйство. Погашено же было всего 4% из этого количества. Купоны можно рассылать по почте, прилагать к другим товарам, включать в рекламные объявления. Они могут оказаться эффективными для стимулирования сбыта уже зрелого марочного товара и для поощрения потребителей опробовать новинку.

Упаковки по льготной цене (их называют также сделками с небольшой скидкой с цены) — это предложение потребителю определенной экономии против обычной цены товара. Информацию о них помещают на этикетке или на упаковке товара. Это может быть **упаковка по сниженной цене,** когда по сниженной цене продают один вариант расфасовки товара (например, две пачки по цене одной), или **упаковка-комплект,** когда продают набор из двух сопутствующих товаров (например, зубная щетка и паста). Своей способностью стимулировать кратковременный рост сбыта упаковки по льготной цене превосходят даже купоны.

Премия — это товар, предлагаемый по довольно низкой цене или бесплатно в качестве поощрения за покупку другого товара. Премия «при упаковке» сопровождает товар, находясь внутри или снаружи упаковки. В качестве премии может выступать и сама упаковка, если она представляет собой емкость многоразового пользования. Бесплатная почтовая премия — это товар, высылаемый потребителям, которые представили доказательство покупки товара, например крышку от коробки. Самоликвидирующаяся премия — это товар, продаваемый по цене ниже обычной розничной потребителям, которые запрашивают его. Сегодня производитель предлагает потребителям самые разнообразные премии с нанесенным на них названием фирмы. Так, любители пива «Будвайзер» могут заказать футболки, воздушные шары и сотни других изделий, на которых нанесено название этого пива[18].

Зачетные талоны — это специфический вид премии, которую получают потребители при совершении покупки и которую они могут обменять на товар в специальных обменных пунктах. Торговцы, применяющие зачетные талоны первыми, обычно привлекают к себе новую дополнительную клиентуру. Другие торговцы применяют эти

талоны в оборонительных целях, но в конце концом зачетные талоны оборачиваются обузой для всех. И тогда некоторые торговцы просто принимают решение отказаться от них, предложив взамен более низкие цены[19].

ЭКСПОЗИЦИИ И ДЕМОНСТРАЦИИ ТОВАРА В МЕСТАХ ПРОДАЖИ. В местах покупки или продажи товара устраивают экспозиции и демонстрации. К сожалению, многим розничным торговцам не нравится возиться с экспозиционными приспособлениями, вывесками, плакатами, которые они сотнями получают ежегодно от производителей. В ответ производители создают более совершенное экспозиционное оформление, увязывая его со своими обращениями по телевидению или в печати и предлагая смонтировать его собственными силами. Одним из самых совершенных в творческом плане за всю историю существования рекламно-оформительских материалов для магазинов считается экспозиционное оформление для колготок «Л'эггс», которое в немалой степени способствовали успеху марки[20].

СТИМУЛИРОВАНИЕ СФЕРЫ ТОРГОВЛИ. Чтобы обеспечить себе сотрудничество со стороны оптовых и розничных торговцев, производители пользуются рядом специфических приемов. Производитель может предложить зачет за покупку, т. е. предоставить скидку с цены каждого ящика товара, купленного в определенный отрезок времени. Подобное предложение стимулирует дилеров на совершение закупок большого объема или на приобретение нового товара, который они обычно не покупали.

Производитель может предложить зачет за включение товара в номенклатуру, компенсируя издержки дилера по представлению этого товара публике. Зачет за рекламу компенсирует усилия дилеров в связи с проводимой ими рекламой товара производителя. Зачет за устройство экспозиции компенсирует усилия дилеров по организации особых выкладок товара.

Производитель может предложить бесплатный товар, т. е. несколько дополнительных ящиков посреднику, купившему у него определенное количество товара. Он может предложить премию-толкач в виде наличных или подарков дилерам или их продавцам за усилия по проталкиванию своего товара. Производитель может бесплатно предложить сувениры, несущие на себе название фирмы, такие, как ручки, карандаши, календари, пресс-папье, наборы бумажных спичек, блокноты, пепельницы, линейки[21].

ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ ВСТРЕЧИ И СПЕЦИАЛИЗИРОВАННЫЕ ВЫСТАВКИ. Отраслевые ассоциации ежегодно проводят съезды своих членов, как правило, сопровождая эти мероприятия устройством специализированных выставок. На такой специализированной выставке представлены и демонстрируются в действии товары фирм, являющихся поставщиками отрасли. Каждый год проводится свыше 5600 специализированных выставок, собирающих около 80 млн. посетителей. Продавец рассчитывает получить от участия в специализированной

выставке несколько выгод, и в том числе выявление новых потенциальных покупателей, поддержание контактов с клиентурой, представление новых товаров, знакомство с новыми заказчиками и увеличение продаж нынешним[22].

КОНКУРСЫ, ЛОТЕРЕИ, ИГРЫ. Конкурсы, лотереи и игры предоставляют возможность удачливым или особенно усердным потребителям, дилерам или коммивояжерам что-то выиграть — скажем, завоевать денежный приз, путевку на отдых или товар. Конкурс требует, чтобы потребители что-то представили на него — куплет, прогноз, предложение и т. п. Представленные материалы оценивает специальное жюри и отбирает лучшие из них. Лотерея требует, чтобы потребители заявили о своем участии в розыгрыше. В ходе игры при каждой покупке потребитель что-то получает — номера для игры в бинго или недостающие буквы, которые могут помочь ему завоевать какой-то приз. Торговый конкурс — это конкурс, проводимый для дилеров или собственного торгового персонала фирмы с целью побудить их удвоить свои торговые усилия в течение определенного отрезка времени. Добившиеся самых высоких результатов получают призы.

Разработка программы стимулирования сбыта

Что касается комплексной программы стимулирования, то в отношении ее разработчик плана маркетинга должен принять ряд дополнительных решений. В частности, деятель рынка должен решить, сколь интенсивное стимулирование применить, кто может участвовать в программе, как рекламировать свое мероприятие по стимулированию, как долго оно будет длиться, когда начнется и какие средства следует выделить для его проведения.

ИНТЕНСИВНОСТЬ СТИМУЛИРОВАНИЯ. Деятель рынка должен принять решение о том, сколь интенсивное стимулирование предложить. Для успеха мероприятия необходимо наличие определенного минимума стимулирования. Более сильный стимул обеспечит и больше продаж, но при постоянно падающем темпе сбыта. Некоторые крупные фирмы, торгующие фасованными товарами широкого потребления, имеют штатных управляющих службой стимулирования сбыта, которые занимаются изучением эффективности ранее проведенных мероприятий и выдают управляющим по товарным маркам рекомендации относительно наиболее подходящих стимулов.

УСЛОВИЯ УЧАСТИЯ. Стимулы могут быть предложены либо всем, либо только каким-то особым группам лиц. Так, премии можно предложить только тем, кто сдает крышки от коробок. В ряде штатов нельзя устраивать лотереи вообще, в других случаях в лотереях не могут участвовать члены семей служащих фирмы и лица, не достигшие определенного возраста.

СРЕДСТВА РАСПРОСТРАНЕНИЯ СВЕДЕНИЙ О ПРОГРАММЕ СТИМУЛИРОВАНИЯ. Деятель рынка должен решить, каким образом следует распространять сведения о своей программе стимулирования и подстегивать интерес к ней. Купоны с предложением 15-центовой скидки с цены товара можно распространять непосредственно в упаковке, через магазины, по почте или с помощью средств рекламы. Каждому способу распространения присущ свой уровень охвата и издержек.

ДЛИТЕЛЬНОСТЬ ПРОГРАММЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ. Если длительность мероприятия по стимулированию сбыта слишком коротка, многие потребители не смогут воспользоваться предлагаемыми выгодами, поскольку как раз в это время у них, возможно, не будет надобности в повторных покупках. Если же мероприятие слишком растянуто по времени, предложение потеряет часть своего заряда, толкающего на немедленные действия.

ВЫБОР ВРЕМЕНИ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ МЕРОПРИЯТИЙ ПО СТИМУЛИРОВАНИЮ СБЫТА. Управляющим по товарным маркам необходимо выбрать календарные сроки проведения мероприятий по стимулированию сбыта. Этими сроками будут руководствоваться и производство, и служба сбыта, и служба товародвижения. Кроме того, может понадобиться и проведение ряда не запланированных ранее мероприятий, что потребует налаживать взаимодействие в очень короткие сроки.

СВОДНЫЙ БЮДЖЕТ НА СТИМУЛИРОВАНИЕ СБЫТА. Смету на мероприятия по стимулированию сбыта можно разработать двумя способами. Деятель рынка может выбрать конкретные меры и обсчитать их стоимость. Однако чаще размер ассигнований определяется в виде процента от общего бюджета.

Предварительное опробование программы стимулирования сбыта

По возможности все используемые средства стимулирования сбыта следует предварительно опробовать и убедиться, что они подходят и обеспечивают необходимые стимулы. А ведь сегодня предварительное тестирование проходят менее 42% всех предложений, связанных с распространением премий[23].

Претворение в жизнь программы стимулирования сбыта

На каждое мероприятие по стимулированию сбыта фирме следует разрабатывать отдельный план, охватывающий как подготовительный период, так и период активной коммерции. Подготовительный период — это время, необходимое для подготовки программы до ее начала. Период активной коммерции длится с момента начала мероприятия и заканчивается с его прекращением.

Оценка результатов программы стимулирования сбыта

Оценка результатов программы стимулирования сбыта имеет решающее значение, однако ей редко уделяют должное внимание[24]. Когда же производители все-таки занимаются оценкой, они могут воспользоваться одним из четырех методов. Чаще других пользуются методом сравнения показателей сбыта до, в ходе и после проведения программы стимулирования. Предположим, что до проведения кампании фирма занимала 6%-ную долю рынка, которая выросла до 10% в ходе программы, упала до 5% сразу после ее окончания, а через некоторое время поднялась до 7%. Это означает, что программа стимулирования, по всей вероятности, привлекла к товару новых покупателей «на пробу» и обеспечила рост покупок со стороны уже существующих клиентов. По окончании кампании сбыт упал, поскольку потребители некоторое время пользовались своими накопленными запасами. Конечная стабилизация с ростом до 7% свидетельствует о том, что фирма приобрела определенное количество новых пользователей своего товара. Если бы доля рынка марки стабилизировалась на уровне, который существовал до проведения кампании, это означало бы, что программа стимулирования повлияла лишь на характер распределения спроса по времени, не затронув его общего уровня.

Данные о потребительской панели покажут, какие именно группы лиц откликнулись на программу стимулирования и как они стали вести себя после ее окончания. Когда необходимо получить дополнительную информацию, можно провести опросы потребителей, чтобы выяснить, многие ли из них припоминают кампании стимулирования, что они думали в момент ее проведения, многие ли воспользовались предлагавшимися выгодами, как сказалась она на их последующем покупательском поведении в части выбора марок. Мероприятия по стимулированию сбыта можно оценивать и посредством проведения экспериментов, в ходе которых изменяют ценностную значимость стимула, длительность его действия и средства распространения информации о нем.

Ясно, что стимулирование сбыта играет важную роль в рамках комплекса стимулирования в целом. Его использование требует четкой постановки задач, выбора подходящих средств, разработки программ действий, предварительного опробования ее, претворения в жизнь и оценки достигнутых результатов.

Пропаганда

Наряду со стимулированием сбыта одним из основных средств стимулирования является пропаганда.

> **Пропаганда** включает в себя «использование редакционного, а не платного места и/или времени во всех средствах распространения информации, доступных для чтения, просмотра или прослушивания существующими или

потенциальными клиентами фирмы, для решения конкретной задачи — способствовать достижению поставленных целей»[25].

Результаты пропагандистской деятельности иногда оказываются блестящими. Возьмем, к примеру, фильм «Возвращение Джеди».

«Возвращение Джеди» — это третий фильм из серии «Звездные войны» и одновременно маркетинговый феномен. Со дня премьеры сбыт плакатов, игрушек, футболок и костюмов с героями фильма идет бурными темпами. Иллюстрированный сценарий фильма находится на первом месте в списках бестселлеров во всех концах страны. Сеть ресторанов и закусочных «Бергер кинг» интенсивно рекламирует свою кампанию по стимулированию сбыта, призами в которой служат стаканы с изображениями персонажей фильма. Фирма «Пепперидж фармс» продает печенье под названием «Джеди». Ванильное олицетворяет героев, ореховое — разные живые существа, а шоколадное — злодеев. Журнал «Тайм» посвятил фильму заглавную статью, вынеся на обложку фотографии сцен из него. Газеты и информационные программы телевидения рассказывают о преданных поклонниках, по нескольку дней стоящих в очередях за билетами, и берут интервью у тех, кто хочет посмотреть фильм снова и снова.

Пропагандой пользуются для популяризации марочных и обычных товаров, лиц, мест, идей, деятельности, организаций и даже целых стран. Торговые ассоциации прибегают к пропаганде для возрождения интереса к таким товарам, как яйца, молоко, картофель. Организации прибегают к пропаганде для привлечения внимания или для исправления неблагоприятного представления о себе. Страны прибегают к пропаганде для привлечения туристов, иностранных капиталовложений и обеспечения себе международной поддержки.

Пропаганда входит составной частью в более широкое понятие, в понятие деятельности по организации общественного мнения (паблик рилейшнс). Перед деятельностью по организации общественного мнения ставят несколько задач, в том числе обеспечение фирме благожелательной известности, формирование представления о ней как об организации с высокой гражданской ответственностью и противодействие распространению неблагоприятных слухов и сведений. Для решения этих задач отделы по организации общественного мнения пользуются несколькими средствами[26].

1. **Установление и поддержание связей с прессой.** Цель этой деятельности заключается в размещении сведений познавательно-событийного характера в средствах массовой информации для привлечения внимания к лицам, товарам или услугам.

2. **Товарная пропаганда.** Деятельность, объединяющая в себе разнообразные усилия по популяризации конкретных товаров.

3. **Общефирменная коммуникация.** Деятельность по внутрифирменной и внешней коммуникации, направленная на обеспечение более глубокого понимания общественностью специфики фирмы.

4. **Лоббизм.** Работа с законодателями и правительственными чиновниками с целью добиться усиления или недопущения какого-либо законодательства или регулирования.

5. **Консультирование.** Выдача рекомендаций руководству по вопросам общественной значимости, положения и образа фирмы. Специалисты по пропаганде обычно сосредоточены не в отделе маркетинга фирмы, а в отделе по организации общественного мнения. Этот отдел обычно находится в штаб-квартире фирмы, а его сотрудники настолько заняты работой с различными контактными аудиториями-акционерами, собственными служащими, законодателями, представителями городских властей, — что о пропаганде, призванной содействовать решению задач товарного маркетинга, могут и забыть. Чтобы этого не случилось, можно, к примеру, включить специалиста по пропаганде и в штат отдела маркетинга. Пропаганду нередко называют падчерицей маркетинга, ибо пользуются ею в ограниченных масштабах и довольно редко. А ведь пропаганда может произвести запоминающееся воздействие им уровень общественной осведомленности, и обойдется это во много раз дешевле, чем обходится реклама, поскольку фирма не платит ни за место, ни за время в средствах распространения информации. Оплачивается только работа персонала и рассылка самих пропагандистских материалов. Если фирма подготовит интересный материал, его могут использовать сразу все средства распространения информации, что равнозначно экономии миллионных затрат на рекламу. Более того, материалу этому поверят больше, чем рекламе.

При решении вопроса о том, когда и как использовать товарную пропаганду, руководству следует сформулировать ее задачи, отобрать пропагандистские обращения и средства их распространения, проследить за претворением плана пропагандистской деятельности в жизнь и оценить достигнутые благодаря этой деятельности результаты.

Постановка задач пропаганды

Прежде всего необходимо поставить перед пропагандой конкретные задачи. В 1966 г. Объединение виноградарей Калифорнии привлекло специализированную фирму по организации общественного мнения «Дэниэль Дж. Эдельман» для разработки программы пропаганды, призванной содействовать решению двух основные маркетинговых задач фирмы: 1) убедить американцев, что потребление вина — одно из приятных занятий, свойственных хорошей жизни, и 2) поднять образ, а заодно и долю рынка калифорнийских вин среди других сортов. Перед пропагандой поставили следующие задачи: 1) подготовить статьи о вине и обеспечить их размещение в ведущих журналах и газетах (в разделах, посвященных пищевым товарам, в других постоянных разделах); 2) подготовить статьи о многих целебных свойствах вина, адресовав эти статьи медикам, и также 3) разработать специальную пропагандистскую кампанию для рынка совершеннолетней молодежи, студенческого рынка,

государственных учреждений и разных этнических сообществ. На основе поставленных задач выработали конкретные цели, чтобы впоследствии иметь возможность оценить достигнутые результаты.

Выбор пропагандистских обращений и их носителей

Затем специалисту по пропаганде необходимо будет определить, в каких именно интересных материалах следует рассказать о товаре. Предположим, что сравнительно неизвестный колледж хочет добиться более широкой общественной узнаваемости. Специалисту по пропаганде предстоит отыскать соответствующие материалы, которые можно использовать для этой цели. Возможно, у кого-то из преподавателей необычная история, а может быть, кто-то из них работает над необычной темой. Возможно, в колледже читают необычные курсы. Возможно, в его студгородке происходят какие-то интересные события. Как правило, в результате поисков обнаруживают сотни тем, которые можно разработать для прессы. Отобранные материалы должны представлять именно тот образ, который колледж хочет для себя создать.

Если материалов недостаточно, специалист по пропаганде может предложить проведение мероприятий событийного характера, в которых колледж выступит в качестве спонсора. В подобных случаях специалист по пропаганде не ищет новостей, а сам создает их. Можно выдвинуть идею проведения в колледже крупной научной встречи, приглашения знаменитых ораторов, устройства пресс-конференций. Каждое такое мероприятие — это возможность создать множество разных материалов, направленных на самые разные аудитории.

Искусство разработки мероприятий событийного характера имеет особенно большое значение для пропаганды кампаний по сбору средств для некоммерческих организаций. Сборщики пожертвований создали огромный репертуар специальных мероприятий, таких, как проведение торжественных юбилеев, художественных выставок, аукционов, благотворительных вечеров, турниров по игре в бинго, распродаж книг, распродаж кондитерских изделий, конкурсов, танцевальных вечеров, обедов, ярмарок, демонстраций мод, вечеринок в необычных местах, вечеров звукозаписи, распродаж старых вещей, поездок и походов. Едва успевает появиться какое-то новое мероприятие событийного характера, скажем, идея длительных пеших переходов, конкуренты тотчас создают множество его вариантов, таких, как соревнования на длительность чтения, езда на велосипеде или бег трусцой.

Претворение в жизнь плана пропаганды

Проведение пропагандистских мероприятий требует особого внимания. Возьмем, к примеру, размещение материалов в средствах распространения информации. Великолепный материал разместить легко. Однако большинство материалов нельзя назвать великолепными, а значит, они могут и не получить «добро» со стороны занятых редакторов. Одним

из основных ценных качеств специалиста по пропаганде является наличие у него личных связей с редакторами средств распространения информации. Нередко специалисты по пропаганде — это бывшие журналисты, которые лично знают многих редакторов, знают, что тем нужно. Специалист по пропаганде рассматривает редакторов средств распространения информации как рынок, который необходимо удовлетворить, чтобы и в дальнейшем эти редакторы пользовались поставляемыми фирмой пропагандистскими материалами.

Оценка результатов пропагандистской деятельности

Вклад пропаганды в деятельность фирмы оценить трудно, поскольку ее используют в сочетании с другими средствами стимулирования. Однако если к ней прибегают до того, как задействованы другие средства, оценку провести уже легче.

Самым простым методом определения эффективности пропаганды является замер числа контактов с материалом, размещенным в средствах распространения информации. Специалист передает клиенту подборку вырезок и сведений обо всех средствах распространения информации, использовавших материал о товаре, сопровождая эту подборку примерно таким резюме.

Освещение в средствах распространения информации выразилось в публикации новостей и фотографий общей площадью 3500 дюймов колонки в 350 изданиях с общим тиражом 79,4 млн. экземпляров, в использовании 2500 минут эфирного времени 290 радиостанций с примерной слушательской аудиторией 65 млн. человек, а также в использовании 660 минут эфирного времени 160 телецентров и с аудиторией зрителей порядка 91 млн. человек. Покупка таких же объемов места и времени по рекламным расценкам обошлась бы фирме в 1 047 000 долл.[26]

Подобные замеры числа контактов не очень удовлетворяют клиента. Они не дают представления ни о числе лиц, фактически читавших или видевших обращение, ни о том, на какие мысли оно навело этих людей. Отсутствуют и сведения об аудитории-нетто, ибо читательские круги различных изданий частично совпадают.

Более значимые данные дают замеры перемен в уровнях осведомленности о товаре, понимании его сущности и в отношениях к нему, явившихся результатом проведения пропагандистской кампании (с соответствующими поправками на воздействие других средств стимулирования). Все эти переменные необходимо замерять дважды — до и после кампании. Например, Совет по маркетингу картофеля выяснил, что число согласных с утверждением «Картофель богат витаминами и минеральными веществами» выросло с 36% перед началом кампании до 67% после ее окончания. А это уже значительный рост понимания сущности товара (см. врезку 37).

Все же наиболее удовлетворительными во всех возможных случаях являются замеры воздействия на уровни продаж и прибыли. К примеру, к концу пропагандистской кампании «Кот Моррис» сбыт кошачьих консервов «Девять жизней» вырос на 43%. Однако из этого показателя необходимо исключить вклад, который внесли более интенсивно проводившиеся реклама и стимулирование сбыта.

Врезка 37. **Два примера успешных пропагандистских кампаний**

Специалист по пропаганде способен отыскать или создать коммерчески полезный материал о самых что ни на есть прозаических товарах. Несколько лет назад Совет по маркетингу картофеля решил финансировать пропагандистскую кампанию, призванную стимулировать потребление картофеля. Проведенное в общенациональном масштабе исследование отношения к этой культуре и характера ее потребления показало, что многие люди воспринимают картофель как продукт, способствующий полноте, не слишком питательный и не слишком богатый витаминами и минеральными веществами. Подобные отношения складывались в результате высказываний различных лидеров мнений, таких, как редакторы отделов пищевых продуктов периодических изданий, сторонники диетического питания, врачи. Фактически же калорийность картофеля гораздо ниже, чем считают многие, и в нем содержится ряд ценных витаминов и минеральных веществ. Совет по маркетингу картофеля решил разработать отдельные пропагандистские программы для потребителей, врачей, диетологов, специалистов по питанию, специалистов по домоводству и редакторов отделов пищевых продуктов периодических изданий. Программа для потребителей предусматривала передачу множества материалов о картофеле организациям сетевого телевидения и женским журналам, создание и распространение «Диетического пособия для любителей картошки», а также размещение статей и публикацию рецептов блюд из картофеля в разделах пищевых продуктов периодических изданий. В программу для редакторов отделов пищевых продуктов периодических изданий включили проведение семинаров силами экспертов по проблемам рационального питания.

Пропаганда может оказаться весьма эффективной и в деле стимулирования сбыта марочного товара. Одной из самых популярных марок кошачьих консервов является «Девять жизней» фирмы «Старкист фудз». Образ этой марки олицетворяет рекламный персонаж кот Моррис. Создавшее его агентство «Лео Бэрнетт» стремилось сделать этого героя максимально живым, максимально реальным представителем семейства кошачьих, который полюбился бы и владельцам, и всем любителям кошек. Агентство привлекло специализированную фирму по организации общественного мнения, которая со своей стороны предложила и воплотила в жизнь следующие идеи. 1. На девяти основных рынках прошли конкурсы «Двойников Морриса». На всех этих конкурсах Моррис присутствовал лично, а о поисках его двойников в прессе публиковались пространные

статьи. 2. Выпущена книга «Личная жизнь Морриса» с описанием похождений знаменитого кота. 3. Учрежден престижный приз «Моррис» — бронзовая статуэтка, которой награждаются хозяева животных, признанных победителями на местных кошачьих смотрах. 4. Провозглашен «Месяц усыновления котов», в ходе которого Моррис выступает в качестве официального кошачьего представителя, призывая людей брать в дом бродячих котов, каковым он и сам когда-то был. 5. Распространены брошюры-инструкции по уходу за кошками под названием «Метод Морриса». Благодаря всем этим пропагандистским мерам положение марки на рынке кошачьих консервов упрочилось.

Резюме

Тремя основными средствами воздействия в комплексе стимулирования являются реклама, стимулирование сбыта и пропаганда. Это орудия массового маркетинга в отличие от методов личной продажи, которая нацелена на конкретных покупателей.

Реклама, т.е. использование продавцом платных средств распространения информации для доведения увещевательных сведений о товарах, услугах или организациях, — мощное средство стимулирования. Американские деятели рынка ежегодно тратят на рекламу более 61 млрд. долл., а сама реклама выступает во множестве разновидностей (общенациональная, региональная, местная; на широкого потребителя, на сферу промышленности, на сферу розничной торговли; товарная реклама, реклама марки, престижная реклама и т.п.). Принятие решения о рекламе — это пятиступенчатый процесс, состоящий из постановки задач, принятия решений о бюджете, обращении и средствах распространения информации, а также из последующей оценки результатов рекламной программы Рекламодатели должны четко определить цели своей рекламы, будь то информирование, увещевание или напоминание. Размеры рекламного бюджета могут определяться по одному из четырех принципов исчисления: «от наличных средств», «в процентах к сумме продаж», на уровне затрат конкурентов или «исходя из целей и задач». Решения относительно рекламного обращения предполагают формирование идеи этого обращения, оценку и выбор вариантов обращения и его эффектное исполнение. Решения о средствах распространения информации предполагают установление широты охвата, частоты появления и силы воздействия рекламы; отбор основных видов средств распространения информации; выбор конкретных носителей рекламы и разработку графика использования средств рекламы. И наконец, оценка результатов рекламной кампании предполагает замеры коммуникативной и торговой эффективности рекламы до, в ходе и после этой кампании.

Стимулирование сбыта — это многообразные средства кратковременного побудительного воздействия — купоны, премии, конкурсы, зачеты за покупку, — призванные стимулировать

потребительские рынки, сферу торговли и собственный торговый персонал фирмы. В последние годы темпы роста затрат на стимулирование сбыта превышают темпы роста затрат на рекламу. Деятельность по стимулированию сбыта предполагает постановку задач, выбор средств стимулирования, разработку, предварительное опробование и претворение в жизнь соответствующей программы, а также оценку достигнутых результатов.

К пропаганде, т. е. бесплатному получению редакционного места и времени, прибегают реже, чем к прочим основным средствам стимулирования, хотя она и обладает огромными потенциальными возможностями в деле формирования осведомленности и предпочтений на рынке. Пропагандистская деятельность предполагает постановку задач, выбор пропагандистских обращений и их носителей, претворение в жизнь плана пропаганды и оценку полученных результатов.

Вопросы для обсуждения

1. Благодаря техническому прогрессу арсенал стимулирования пополнился рядом новых средств распространения информации. Перечислите преимущества и недостатки следующих средств распространения информации и скажите, в каких случаях лучше всего подходит то или иное средство.

— Устройства для автоматического последовательного набора номеров и воспроизведения по телефону заранее записанных на пленку обращений разного рода знаменитостей, которые рекламируют ныне все — от зубной пасты до кандидатов политических партий.

— Двухсторонняя система кабельного телевидения, позволяющая зрителю с помощью специального пульта управления заказать только что увиденный в рекламе товар.

— Каталоги и видеокассеты фирмы «Сирс», позволяющие наглядно продемонстрировать товар, о котором рассказывает диктор за кадром.

— Электронные газеты, способные выдать на дисплей бытового компьютера зрителя объявления рубричной рекламы или подборки объявлений о продаже недвижимости из любого района страны.

2. В последние годы многим фирмам пришлось столкнуться с распространением нежелательных слухов о своих товарах. Так, утверждали, что в получаемых магазинами «К-Март» с Тайваня пальто гнездятся ядовитые змеи, что фирма «Макдональдс» подмешивает в рубленое мясо для своих бифштексов червей, что конфеты фирмы «Поп-рок» разрушают желудок, что в надувную жевательную резинку кладут яйца пауков. Каким образом может фирма лучше всего противодействовать подобным слухам в своей деятельности по организации общественного мнения и рекламе?

3. Основная задача рекламы заключается в информировании. Прокомментируйте это утверждение.

4. Поясните основные моменты в связи с принятием решения о рекламном обращении на примере какого-либо конкретного товара.

5. Средства стимулирования сбыта эффективны только в сфере стимулирования потребителей. Прокомментируйте это утверждение.

6. Какие средства стимулирования сбыта чаще всего используют применительно к товарам, продаваемым в универсамах? Почему?

7. Расскажите, как вы стали бы разрабатывать пропагандистскую кампанию для «Американского общества по борьбе с раком».

Основные понятия, встречающиеся в главе 15

Пропаганда — использование редакционного, а не платного места и/или времени во всех средствах распространения информации, доступных для чтения, просмотра или прослушивания существующими или потенциальными клиентами фирмы, для решения конкретной задачи — способствовать достижению поставленных целей сбыта.

Реклама — неличные формы коммуникации, осуществляемые через посредство платных средств распространения информации, с четко указанным источником финансирования.

Стимулирование сбыта — использование многообразных средств стимулирующего воздействия, призванных ускорить и/или усилить ответную реакцию рынка.

Глава 16
Продвижение товаров: личная продажа и управление сбытом

Цели

Ознакомившись с данной главой, вы должны быть в состоянии:

1. Рассказать о роли торгового агента фирмы.

2. Описать три варианта структурной организации торгового аппарата фирмы и рассказать о преимуществах и недостатках каждого из них.

3. Перечислить и охарактеризовать этапы процесса продажи.

4. Пояснить, каким образом фирмы оценивают эффективность деятельности своих торговых агентов.

Порученец-разъяснитель фирмы «Мерк энд К°» продвигает новые лекарства фирмы в штате Теннесси

Даже будучи в полном здравии, Рей Хендерсон проводит много времени в приемных врачей. Хендерсон — торговый агент компании «Мерк Шарп энд Доум», являющейся отделением фирмы «Мерк энд К°, инк.», которая занимается производством лекарств, отпускаемых по рецепту. Его рабочая территория — северо-восточная часть штата Теннесси. Каждый день он колесит по городам и весям, используя весь 22-летний опыт работы, чтобы пробиться мимо секретарей в личные кабинеты врачей и в любой час, который они могут ему уделить, побеседовать с занятыми медиками о новых лекарствах своей фирмы и оставить им образцы этих лекарств, чтобы врачи «опробовали» их, прописав своим пациентам. В фармацевтической промышленности коммивояжеров типа Хендерсона до сих пор именуют порученцами-разъяснителями, несмотря на то что сегодня среди них много женщин. В названии отражается тот факт, что эти торговые агенты подробно разъясняют врачам особенности новых лекарственных препаратов.

Фирма, да и сам Хендерсон внимательно следят за тем, чтобы он всегда располагал подробной информацией обо всех выпускаемых фирмой товарах. На первом году работы коммивояжеры фирмы в течение 12 недель изучают биологию и фармакологию. Затем они проходят дополнительный курс, участвуя в обходах в больнице с молодыми врачами, заканчивающими свою последнюю учебную практику. Чтобы убедиться в постоянной информированности своих коммивояжеров, фирма ежегодно устраивает по четыре проверки их знаний о свойствах лекарств текущего ассортимента. В дополнение к обучению по линии фирмы Хендерсон много учится и сам. Ожидание в приемных врачей дает ему время для чтения медицинской литературы, которую он всегда берет с собой в поездки.

В последнее время использование компетентных торговых агентов для продвижения товаров непосредственно врачам приобрело для фармацевтических фирм как никогда большое значение. Эта сфера деятельности переживает особенно благоприятный период. В начале 80-х годов фармацевтические компании выпустили на рынок больше новых товаров, чем за любой другой отрезок времени с начала 60-х годов. Занятым врачам все

труднее и труднее самостоятельно поддерживать информированность о множестве вновь появляющихся лекарств. Фармацевтические фирмы беспокоятся, что, если им не удастся как следует познакомить врачей со своими новыми препаратами, те не будут прописывать их. И вот для того, чтобы из поля зрения врачей не ускользнул ни один из ее товаров, фирма «Мерк» недавно увеличила численность своего торгового персонала на 55% — до 1400 человек.

Помимо посещения врачей, у Хендерсона есть и другие обязанности. Одна из них — организация встреч ведущих специалистов по отдельным отраслям медицины с местными врачами, практикующими в границах обслуживаемой им территории. Такие встречи предоставляют местным врачам великолепную возможность обменяться идеями и информацией.

Многие считают, что в получении сведений о новых лекарствах врачам вовсе не следует полагаться на коммивояжеров. Эти критики считают, что в стремлении увеличить сбыт коммивояжеры могут снабдить врачей тенденциозной, исключительно положительной информацией об изделиях своих фирм. Чтобы сбить волну критики, фирмы не выпячивают роль торгового персонала, хотя в целом коммивояжеры славятся своей честностью. Люди типа Рея Хендерсона заработали и поддерживают эту репутацию упорным трудом «Надо всегда говорить правду, — считает Хендерсон, — Попробуй обмануть врача всего один раз — и он уже никогда больше тебе не поверит». И хотя врачи обычно не полагаются на коммивояжеров как на единственный источник сведений о новых лекарствах, любая дополнительная информация, которую могут предоставить торговые агенты, нередко оказывается для медиков ценной. Иногда это может быть информация о товарах других фирм. Один из врачей так отзывается о значении для себя визитов коммивояжеров: «Это прекрасный способ узнать о побочных эффектах лекарств конкурентов. Коммивояжер не преминет рассказать вам об этом».

Кроме того, коммивояжеры дают врачам возможность поддерживать связь с фармацевтическими фирмами. Если какое-то лекарство фирмы «Мерк» дает непредвиденный побочный эффект, врачи, практикующие в северо-восточной части штата Теннесси, могут известить ее об этом через Хендерсона. Именно поэтому вице-президент фирмы «Мерк» и называет ее торговых агентов «связующим звеном между исследователем и врачом»[1].

Роберт Луис Стивенсон как-то заметил, что «всяк живет, что-то продавая». Продавцы есть как в штате коммерческих, так и в штате некоммерческих организаций. Вербовщики, привлекающие абитуриентов в колледж, являются представителями торгового аппарата этого учебного заведения. Церковь привлекает новую паству с помощью приходских комитетов. «Служба сельскохозяйственной пропаганды США» командирует на места специалистов по распространению сельскохозяйственных знаний и внедрению достижений, которые агитируют фермеров использовать новые агротехнические приемы. Больницы и музеи пользуются услугами сборщиков пожертвований для поддержания контактов с жертвователями и сбора средств.

Людей, занимающихся этой разновидностью коммерческой деятельности, называют по-разному: торговые агенты, контакторы, торговые консультанты, инженеры по сбыту, представители на местах, агенты, агенты по услугам и маркетинговые агенты. Коммерция — одно из самых старых занятий в мире (см. врезку 38).

Существует множество стереотипных представлений о торговом агенте. Слово «коммивояжер» может вызвать ассоциации и с образом несчастного Вилли Лоумена из пьесы Артура Миллера «Смерть коммивояжера», и с образом вечно курящего сигару, хлопающего собеседника по плечу и сыплющего шутками Гарольда Хилла из пьесы Мередита Уилсона «Музыкант». Коммивояжеров обычно изображают людьми исключительно компанейскими, хотя на самом деле многие из них не любят поддерживать компанию. Их критикуют за то, что они навязывают людям товар, хотя покупатели часто сами ищут встречи с коммивояжером.

В практике сегодняшней хозяйственной деятельности термин «торговый агент» охватывает широкую гамму специалистов, у которых зачастую различий больше, чем сходства. Макмарри разработал следующую классификацию лиц, занятых в сфере сбыт, по специфике их должностей[1]:

1. Должности, на которых основная работа торгового агента заключается в доставке товара, например молока, хлеба, топлива, горючего.

2. Должности, на которых основная работа торгового агента заключается в приеме заказов в помещении собственной фирмы, например торговый агент по продаже предметов мужского туалета, стоящий за прилавком.

3. Должности, на которых торговый агент, оставаясь в основном приемщиком заказов в помещении собственной фирмы, наносит визиты клиентам и на местах, как это делают, скажем, коммивояжеры мясоперерабатывающих предприятий, поставщиков мыла и специй.

4. Должности, на которых торговый агент не обязан и не имеет права принимать заказов, а целью его визитов является формирование благорасположения или обучение существующих или потенциальных клиентов. Примерами могут служить «посланцы» производителей спиртных напитков и порученцы-разъяснители производителей лекарственных препаратов, отпускаемых по рецепту.

5. Должности, на которых от торгового агента требуются прежде всего технические знания. Примером может служить торговый агент машиностроительной компании, являющийся в первую очередь консультантом фирм-заказчиц.

6. Должности, требующие творческого подхода к продаже материальных товаров, таких, как пылесосы, холодильники, материалы для наружной обшивки дома и энциклопедии.

7. Должности, требующие творческого подхода к продаже нематериальных товаров, таких, как страхование, рекламные услуги, обучение.

Приведенный список охватывает должности, предъявляющие от минимальных до максимальных требований к творческой стороне коммерческой деятельности по сбыту. В первой части списка перечисляются

должности, требующие ведения отчетности и оформления заказов, во второй — требующие усилий по выявлению потенциальных покупателей и оказанию на них влияния с целью совершения запродажи. Мы с вами сосредоточим внимание на этих творческих формах сбыта.

Основные решения, с необходимостью принятия которых сталкивается фирма в процессе формирования эффективного торгового аппарата и управления его деятельностью, представлены в схеме на рис. 81, а их подробное описание дается в последующих разделах этой главы.

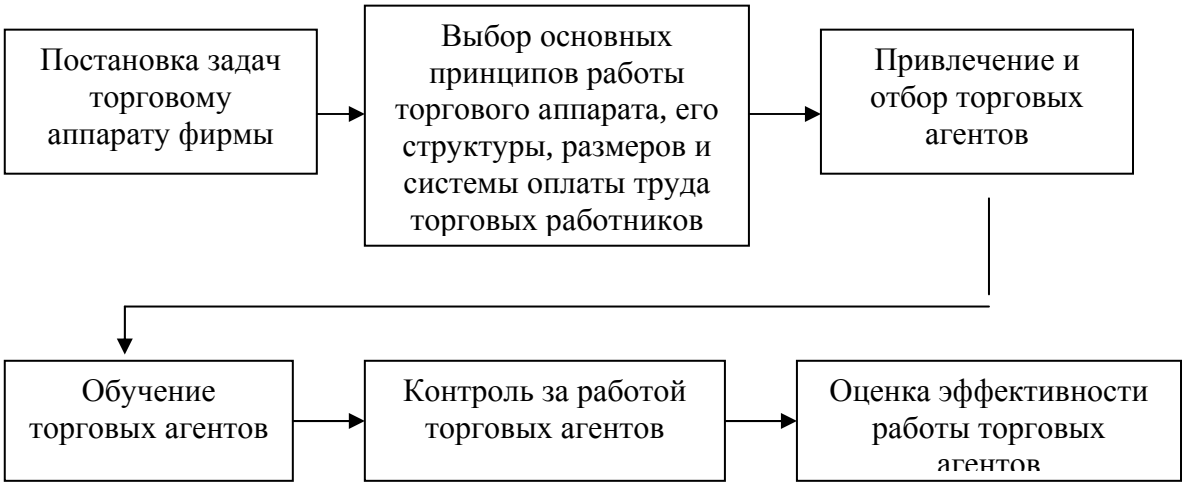


Рис. 81. *Основные решения, которые необходимо принять для организации управления торговым аппаратом фирмы*

Врезка 38. **Вехи в истории коммерции и искусства продажи**

Коммерцией занимались уже на заре истории. По описанию Поля Германна, коммивояжер времен бронзового века путешествовал с коробом в виде «...массивного деревянного ящика длиной около 66 см со специальными углублениями для разного рода топоров, клинков, пуговиц и прочих товаров». Первые коммерсанты и торговцы не пользовались большим уважением. В Древнем Риме название «продавец» произошло от слова «жулик», а богом — покровителем купцов и торговцев считался Меркурий, бог лукавства и меновой торговли.

С течением веков процесс купли-продажи набирал силу, концентрируясь в торговых городах. Потенциальным покупателям, которые были не в состоянии добраться до торговых городов, товары доставляли на дом коробейники.

В Соединенных Штатах первыми коммивояжерами были коробейники-янки (торговцы-мешочники), доставлявшие в своих заплечных мешках одежду, специи, бытовые товары и разные мелочи из центров их производства на Восточном побережье страны поселенцам западных пограничных районов. Торговали мешочники и с индейцами, меняя ножи, бусы и украшения на меха. Многие торговцы приобрели репутацию хитрых, беспринципных обманщиков, которые всегда готовы подмешать речной песок в сахарный, смешать перец с

пылью, кофе с цикорием. Нередко они продавали подкрашенную сладкую воду как «лекарство», гарантирующее избавление от всех возможных болезней.

В начале XIX в. часть коробейников обзавелась кибитками и стала развозить и более тяжелые товары, такие, как мебель, часы, посуда, оружие и боеприпасы. Некоторые коробейники осели в пограничных поселениях, открыв там первые магазины смешанных товаров и фактории.

Крупные розничные торговцы раза два в год наезжали в ближайший большой город, чтобы пополнить свои товарные запасы. Дело кончилось тем, что оптовики и производители стали нанимать зазывал, которые выискивали розничных торговцев и приглашали их познакомиться с товарным ассортиментом своих работодателей. Стремясь опередить конкурентов, зазывалы обычно встречали все приходящие поезда и корабли. Со временем зазывалы стали посещать клиентов непосредственно в местах их деятельности. До 1860 г. в стране насчитывалось менее тысячи коммивояжеров, многие из которых занимались проверкой кредитоспособности покупателей и заодно принимали заказы на товары. К 1870 г. коммивояжеров было уже 7000, к 1880 — 28 тыс., а к 1900 г. — 93 тыс.

Приемы коммерции и управления сбытом, которыми мы пользуемся сегодня, были отработаны Джоном Генри Паттерсоном (1844—1922), повсеместно считающимся отцом современного искусства продажи. Паттерсон был владельцем фирмы «Нэшнл кэш реджистер» («НКР»). Однажды он попросил своих лучших коммивояжеров продемонстрировать своим коллегам приемы, которыми они пользовались. Подход, признанный лучшим, был подробно описан в брошюре «Букварь продавца», которую вручили всем торговым агентам фирмы с наказом строго придерживаться всех изложенных в ней положений. Брошюра эта стала первым учебником по проблемам искусства продажи. Помимо этого, Паттерсон закрепил за своими коммивояжерами сбытовые территории на принципах исключительного обслуживания и стимулировал их усилия, установив каждому норму продаж. Он часто проводил торговые совещания, которые служили одновременно и учебными сборами, и общими дружескими встречами. Он рассылал своим торговым агентам регулярные инструкции по организации сбыта.

Одним из молодых учеников Паттерсона был Томас Дж. Уотсон, впоследствии ставший основателем корпорации «ИБМ». Паттерсон указал другим фирмам путь превращения торгового аппарата в эффективное орудие, обеспечивающее рост сбыта и прибылей.

Постановка задач торговому аппарату фирмы

Фирмы ставят перед своим торговым персоналом разные задачи. Торговые агенты «ИБМ» несут ответственность за «продажу, установку и модернизацию» вычислительной техники, используемой клиентами. Торговые агенты корпорации «АТТ» несут ответственность за «привлечение клиентов, продажу им товаров фирмы и защиту интересов» существующей клиентуры. Как правило, торговым агентам поручают выполнение одной или ряда следующих функций: отыскание и привлечение новых клиентов; распространение

информации о товарах и услугах фирмы; совершение запродажи, включая установление контакта, изложение доводов, преодоление возражений и завершение сделки; предоставление услуг; проведение исследований рынка; сбор информации и составление отчетов по результатам визитов; распределение товаров, поскольку торговые агенты в состоянии оценить качественные характеристики клиентов и должным образом распределить между ними товары, являющиеся в той или иной отрезок времени дефицитными.

Отдельные фирмы ставят перед своим торговым персоналом все более конкретные задачи, более четко определяют круг его деятельности. Например, одна фирма рекомендует своим торговым агентам уделять 80% времени существующим заказчикам и 20-потенциальным, посвящать 85% времени работе с уже укоренившимися товарами и 15-работе с новинками[3]. При отсутствии подобных указаний торговые агенты стремятся отдавать основное время сбыту укоренившихся товаров существующим клиентам, почти не уделяя внимания новым товарам и новым потенциальным заказчикам.

По мере того как фирма все больше ориентируется на рынок, ее торговый персонал также нуждается в соответствующей ориентации. Торговые агенты должны знать, как добиться удовлетворения заказчика и одновременно обеспечить прибыль фирме. Они должны уметь анализировать торговую статистику, замерять потенциал рынка, собирать рыночную информацию и разрабатывать маркетинговые подходы и планы. Торговому агенту необходимо обладать навыками маркетингового анализа. Навыки эти особенно необходимы специалистам высших эшелонов управления сбытом. Деятели рынка считают, что в конечном счете более эффективным оказывается торговый аппарат, ориентированный на нужды рынка, а не на увеличение сбыта.

Выбор организационной структуры торгового аппарата

После постановки своему торговому аппарату задач фирма готова приступить к рассмотрению вопросов об основных принципах работы этого аппарата, его структуре, размерах и оплате труда торговых работников.

Основные принципы работы торгового аппарата

Фирме предстоит конкурентная борьба с другими фирмами за заказы клиентов. И она должна основывать свою стратегию на понимании особенностей процесса совершения покупки. Фирма может воспользоваться одним или несколькими из следующих пяти подходов к организации сбыта:

1. **Торговый агент-покупатель.** Торговый агент беседует с каждым отдельным потенциальным или существующим клиентом лично или по телефону.

2. **Торговый агент-группа покупателей.** Торговый агент проводит торговые презентации для групп покупателей.

3. **Группа сбыта — группа покупателей.** Группа сбыта (в составе, скажем, должностного лица фирмы, торгового агента и инженера-сбытовика) проводит торговые презентации для групп покупателей.

4. **Проведение торговых совещаний.** Торговый агент организует встречи распорядителей ресурсами фирмы с одним или несколькими покупателями для обсуждения проблем и взаимных возможностей.

5. Проведение торговых семинаров. Группа специалистов фирмы проводит учебные семинары для технического состава компании заказчика о новейших технических достижениях в данной сфере деятельности.

Так что торговый агент нередко играет роль руководителя группы по работе с клиентом, сводя между собой разных представителей организации продавца и организации покупателя. Организация сбыта все больше требует коллективной работы, невозможной без поддержки со стороны других сотрудников фирмы. Речь идет и о высшем руководстве, которое все больше вовлекается в процесс продажи, особенно в критических ситуациях с клиентами общенационального масштаба[4] или крупными сделками[5], и о технических специалистах, снабжающих клиента технической информацией до, в ходе и после покупки товара, и о представителях службы сервиса для клиентов, которые обеспечивают монтаж, профилактику, ремонт и оказание прочих услуг заказчикам, и о конторских служащих, включая специалистов-аналитиков по проблемам сбыта, диспетчеров по прохождению заказов, секретарей.

Организационная структура торгового аппарата фирмы

Основные принципы работы торгового аппарата включают в себя и проблемы его структуры, призванной обеспечить максимальную эффективность его деятельности на рынке. Структура эта очевидна в тех случаях, когда фирма продает одну ассортиментную группу товаров одной отрасли деятельности и клиенты разбросаны географически. В этом случае фирма будет организовывать свой **торговый аппарат по территориальному принципу.** Если же фирма продает множество разных товаров множеству разных клиентов, она, возможно, построит свой **торговый аппарат по товарному принципу или в разбивке по клиентам.** Особенности всех этих организационных структур описаны ниже.

ТОРГОВЫЙ АППАРАТ, ПОСТРОЕННЫЙ ПО ТЕРРИТОРИАЛЬНОМУ ПРИНЦИПУ. Это самая простая разновидность организационной структуры. За каждым торговым агентом закрепляется сбытовая территория на правах исключительного обслуживания, в границах которой он торгует всей номенклатурой товаров фирмы. Такая структура имеет ряд преимуществ. Во-первых, четко определены обязанности торгового агента. Будучи единственным торговым представителем фирмы на данной территории, он несет полную ответственность за все успехи и недостатки сбыта на ней. Во-вторых, такая ответственность побуждает торгового агента множить и укреплять деловые и личные связи с местными деятелями рынка. Связи эти способствуют как росту эффективности работы торгового агента, так и его личному обогащению. В-третьих, дорожные расходы невелики, поскольку коммивояжер объезжает сравнительно небольшой географический район.

Территориальную организацию торгового аппарата поддерживает соответствующая иерархическая система управления сбытом. Работой на

нескольких сбытовых территориях руководит районный управляющий по сбыту, работой нескольких сбытовых районов — региональный управляющий по сбыту, а работой в нескольких сбытовых регионах — общенациональный управляющий или вице-президент по сбыту.

ТОРГОВЫЙ АППАРАТ, ПОСТРОЕННЫЙ ПО ТОВАРНОМУ ПРИНЦИПУ. Торговые агенты должны хорошо знать свои товары, особенно если товары эти технически сложны, совершенно разнородны или многочисленны. Это обстоятельство вкупе с появлением обособленных товарных производств и становлением систем управления производством товаров привело к тому, что многие фирмы стали строить свой торговый аппарат по товарному принципу.

Однако такая организационная структура может привести к дублированию усилий. Например, у Американской корпорации по снабжению больниц есть несколько товарных филиалов, каждый из которых имеет собственный торговый аппарат. И может статься, что в один и тот же день в одной и той же больнице появятся сразу несколько коммивояжеров корпорации. А это означает, что несколько торговых представителей фирмы ездят по одним и тем же маршрутам и каждый тратит время в ожидании приема у агентов по закупкам фирм-клиентов. Целесообразность связанных с этим дополнительных затрат следует взвесить на фоне выгод более компетентного представления товара.

ТОРГОВЫЙ АППАРАТ, ПОСТРОЕННЫЙ В РАЗБИВКЕ ПО КЛИЕНТАМ. Нередко фирмы организуют свой торговый аппарат в разбивке по клиентам. Это может быть разбивка по отраслям деятельности, по крупным и обычным заказчикам, по существующим и вновь появившимся клиентам. Наиболее явное преимущество специализации по клиентам заключается в том, что каждая отдельная группа торговых работников может гораздо лучше узнать специфические нужды своих подопечных. Одно время торговые агенты корпорации «Дженерал электрик» специализировались по товарам (моторы для вентиляторов, выключатели и т. п.). Потом их специализировали по рынкам, таким, как рынок оборудования для кондиционирования воздуха и рынок автомобильного оборудования, поскольку потребители рассматривали проблемы моторов для вентиляторов, выключателей и прочих изделий именно под этим углом зрения.

Основной недостаток торгового аппарата, построенного в разбивке по клиентам, проявляется в тех случаях, когда речь заходит о клиентах самых разнообразных типов, разбросанных по всей стране. Это будет означать, что каждой группе торговых работников придется очень много ездить.

Размеры торгового аппарата фирмы

После постановки задач своему торговому аппарату и установления его организационной структуры фирма готова приступить к определению размеров этого аппарата. Торговые агенты — одно из самых продуктивных и дорогих достояний фирмы. Рост их числа вызовет как рост сбыта, так и рост издержек.

При определении размеров своего торгового аппарата многие фирмы исходят из величины рабочей нагрузки[6]. Возможно, они рассуждают следующим образом:

Предположим, по всей стране у нас насчитывается тысяча клиентов типа «А» и две тысячи клиентов типа «Б». Каждого клиента типа «А» нужно посещать 36 раз в год, каждого клиента типа «Б» — 12 раз в год. Это значит, что нам нужен торговый аппарат, способный обеспечить 60 тыс. визитов в год. Предположим, средний коммивояжер в состоянии нанести тысячу визитов в год. Значит, нам нужно 60 штатных коммивояжеров.

Система оплаты труда торгового персонала

Для привлечения необходимого числа торговых агентов фирме следует разработать привлекательный для них план оплаты труда. Уровень оплаты должен быть увязан с «текущими рыночными ценами» на конкретный вид торговых работ и на специалистов соответствующей квалификации. Например, в 1981 г. средний заработок опытного продавца составлял 30444 долл.[7]

Общая сумма компенсации слагается из нескольких элементов: фиксированные выплаты, переменные выплаты, возмещение расходов и дополнительные выплаты. Фиксированные выплаты в виде жалованья или открытого счета призваны обеспечить торговому агенту определенный стабильный доход. Переменные выплаты в виде комиссионных, премий, участия в прибылях призваны стимулировать и компенсировать более интенсивные усилия коммивояжера. Возмещение расходов позволяет коммивояжеру предпринимать коммерческие усилия, которые он считает необходимыми или желательными. А дополнительные выплаты в виде оплаты отпусков, пособий по болезни или в связи с несчастными случаями, пенсий и страхования жизни призваны обеспечить чувство уверенности и удовлетворения работой.

Привлечение и отбор торговых агентов

После постановки задач своему торговому аппарату, установления его организационной структуры, определения его размеров и системы оплаты труда торговых работников фирме предстоит принять и ряд других решений. В частности, ей необходимо будет разработать систему привлечения, отбора и обучения торговых агентов, систему контроля за их работой и систему оценки результатов их труда.

Важность тщательного отбора

Залогом успешной работы торгового аппарата является отбор по-настоящему полезных торговых агентов. Показатели деятельности средних и передовых коммивояжеров резко отличаются друг от друга. Обследование пятисот с лишним фирм показало, что более 52% запродаж приходится на долю 27% их торговых агентов[8]. Помимо больших различий в показателях запродаж, использование не подходящих для этой работы лиц связано и с огромными непроизводительными издержками. Из 16000 коммивояжеров, нанятых

обследованными фирмами, к концу первого года продолжали работать только 68%, а из них к концу следующего года, как и ожидалось, осталась лишь половина.

Основные черты хорошего торгового агента

Отбор торговых агентов не представлял бы особого труда, если бы отбирающие знали, какие черты следует искать в кандидатах, Будь все по-настоящему полезные коммивояжеры открытыми, общительными, агрессивными и энергичными, претендентов можно было бы оценивать именно по этим показателям. Однако многие замечательные торговые агенты застенчивы, учтивы и далеко не энергичны. Среди преуспевающих коммивояжеров есть мужчины и женщины, люди высокого и небольшого роста, умеющие и не умеющие красиво говорить, тщательно следящие за собой и неопрятные.

И тем не менее продолжается поиск магической комбинации черт, безошибочно говорящей о торговом даровании человека. Уже составлено множество вариантов таких комбинаций. Макмарри писал: «Убежден, что обладатель дара **замечательного** продавца является **прирожденным «ухажером», человеком с настоятельной потребностью добиваться своего и привязывать к себе других**»[9]. Макмарри называет и пять дополнительных черт коммивояжеров экстракласса: «Большая энергичность, полная уверенность в себе, постоянная жажда денег, отработанность профессиональных приемов и восприятие любого возражения, сопротивления или препятствия как вызова себе»[10].

Один из самых кратких наборов желательных черт предлагают Мейер и Гринберг[11]. Они пришли к выводу, что по-настоящему полезный коммивояжер должен обладать как минимум двумя основными качествами: 1) чувством эмпатии, т.е. способностью проникнуться чувствами клиента, и 2) самолюбивой целеустремленностью, мощной личной потребностью в совершении запродажи. На основе этих двух качеств прогнозировался успех последующей торговой деятельности кандидатов на разные торговые должности в трех разных сферах деятельности.

Процедура набора кандидатов

Разработав критерии отбора, руководство должно приступить к набору кандидатов. Отдел кадров ищет претендентов самыми разными способами, включая сбор данных у ныне существующих коммивояжеров, привлечение услуг контор по трудоустройству, давая объявления типа «Требуются» и установление контактов со студентами колледжей. В случае успеха кампания по набору привлечет множество претендентов, и фирме нужно будет выбрать лучших из них. Процедуры отбора могут быть самыми разными — от одной неофициальной беседы до длительных испытаний и бесед не только с претендентом, но и с членами его семьи.

Многие фирмы устраивают претендентам на торговые должности официальные испытания. И хотя сумма тестовых оценок представляет собой

всего лишь одни из элементов информационного набора, куда входят и данные о личных качествах претендента, и имеющиеся у него рекомендации, и его послужной список, ей все же придают довольно большое значение такие корпорации, как «ИБМ», «Пруденшиал», «Проктер энд Гэмбл» и «Жиллетт». Фирма «Жиллетт» утверждает, что благодаря тестированию на 42% сократилась текучесть кадров и появилась реальная возможность прогнозирования последующих успехов новичков на торговом поприще.

Обучение торговых агентов

Раньше многие фирмы, едва наняв коммивояжеров, тотчас отправляли их наносить визиты клиентам. Им вручали образцы, книги регистрации заказов и давали инструкции вести торговлю, скажем, «к западу от Миссисипи». Курс обучения считался роскошью. Любая учебная программа означала крупные затраты на преподавателей, материалы, место и время. Она означала, что надо платить человеку, который еще ничего не продал, и упускать возможности продаж, поскольку человек этот еще не посетил ни одного клиента.

Сегодня вновь испеченные коммивояжеры могут учиться от нескольких недель до нескольких месяцев. В фирмах, торгующих товарами промышленного назначения, учебный курс длится в среднем 28 недель, в фирмах услуг — 12, а в фирмах товаров широкого потребления — 4 недели[12]. А вот в корпорации «ИБМ» новички попадают на самостоятельную работу только через 2 года! Помимо этого, каждый год 15% рабочего времени отводится на их дополнительное обучение.

Учебные программы преследуют несколько целей.

1**. Познакомить торгового агента с фирмой и научить его идентифицировать себя с ней.** В большинстве фирм первая часть учебного курса посвящена изучению истории компании, ее задач, организации и принятой в ней системы управления, знакомству с ее руководителями, финансовой структурой, производственными мощностями, основными товарами и данными об объемах сбыта.

2. **Познакомить торгового агента с товарами фирмы.** Будущих продавцов знакомят с тем, как производятся товары и каковы их функции в разных вариантах использования.

3. **Познакомить торгового агента с особенностями клиентов и конкурентов.** Торговых агентов знакомят с различными типами заказчиков и их нуждами, покупательскими мотивами и привычками. Знакомят их и со стратегиями и политическими установками фирмы и ее конкурентов.

4. **Научить торгового агента проведению эффективных торговых презентаций.** Торговых агентов учат основам искусства продажи. Одновременно их знакомят с главными коммерческими аргументами в пользу каждого отдельного товара, а некоторые фирмы предоставляют в их распоряжение даже сценарии бесед с клиентами.

5. **Познакомить торгового агента с особенностями его работы и связанными с нею обязанностями.** Торговых агентов учат, как правильно распределить время на работу с активными и потенциальными покупателями,

как пользоваться служебными суммами, как составлять отчеты и разрабатывать наиболее эффективные маршруты поездок.

Основы искусства продажи

Многие коммивояжеры просто-напросто не умеют продавать (см. врезку 39). Одна из основных задач учебного курса — дать им знания об искусстве продажи. Фирмы тратят сотни миллионов долларов на проведение семинаров, подготовку книг, кассет и прочих учебных материалов. Ежегодно раскупается около миллиона экземпляров книг о коммерции с захватывающими заглавиями типа: «Как опередить прирожденного коммивояжера», «Как продать что угодно кому угодно», «Возможности вдохновенной коммерции», «Как я добился успеха за шесть часов благодаря напористой продаже», «Куда идти дальше, став первым?», «Тысяч» способов увеличения продаж коммивояжером». Одним из самых живучих произведений подобного типа является книга Дейла Карнеги «Как приобретать друзей и оказывать влияние на людей».

Вся система обучения направлена на превращение торгового агента из пассивного приемщика заказов в их активного добытчика. **Приемщики заказов** действуют, исходя из следующих предпосылок: 1) потребитель знает собственные нужды; 2) он воспротивится любой попытке оказать на него влияние; 3) он предпочитает иметь дело с вежливыми, скромно-ненавязчивыми коммивояжерами. В качестве примера приемщика заказов можно привести типичного коммивояжера фирмы «Фуллер браш», который ежедневно стучится в десятки дверей и просто интересуется, не нужны ли потребителю какие-нибудь щетки или кисти.

При обучении коммивояжера быть добытчиком заказов его учат одному из двух основных подходов — ориентации на сбыт или ориентации на клиента. В рамках первого подхода коммивояжера обучают приемам и методам сбыта под интенсивным давлением, которыми пользуются, скажем, при продаже энциклопедий и автомобилей. Среди этих приемов преувеличение достоинств товара, критика товаров конкурентов, использование тщательно отработанной заранее презентации, реклама самого себя и предложение определенных уступок за немедленную выдачу заказа. Такая форма сбыта строится на предположениях, что 1) потребитель вряд ли совершит покупку, кроме как под нажимом; 2) на потребителя оказывают влияние и гладкая презентация, и обворожительность продавца и 3) он не будет сожалеть о том, что подписал заказ, а если и будет, то это уже не имеет значения.

Второй подход имеет целью научить коммивояжера быть помощником в решении проблем, стоящих перед клиентом. Его учат, как выявлять нужды клиента и предлагать эффективные способы их удовлетворения. Этот подход исходит из посылок, что: 1) у потребителя есть скрытые нужды, являющиеся с точки зрения фирмы ее коммерческими возможностями; 2) потребитель ценит дельные предложения; 3) потребитель будет верен коммивояжеру, который близко к сердцу принимает его долговременные интересы. В рамках концепции маркетинга коммивояжеру больше соответствует образ помощника в решении

проблем, нежели образ жесткого, агрессивного продавца или образ простого приемщика заказов.

В большинстве учебных программ процесс продажи рассматривают как последовательный ряд этапов, каждый из которых должен быть освоен коммивояжером в совершенстве. Этапы эти представлены в схеме на рис. 82 и описаны ниже[13].

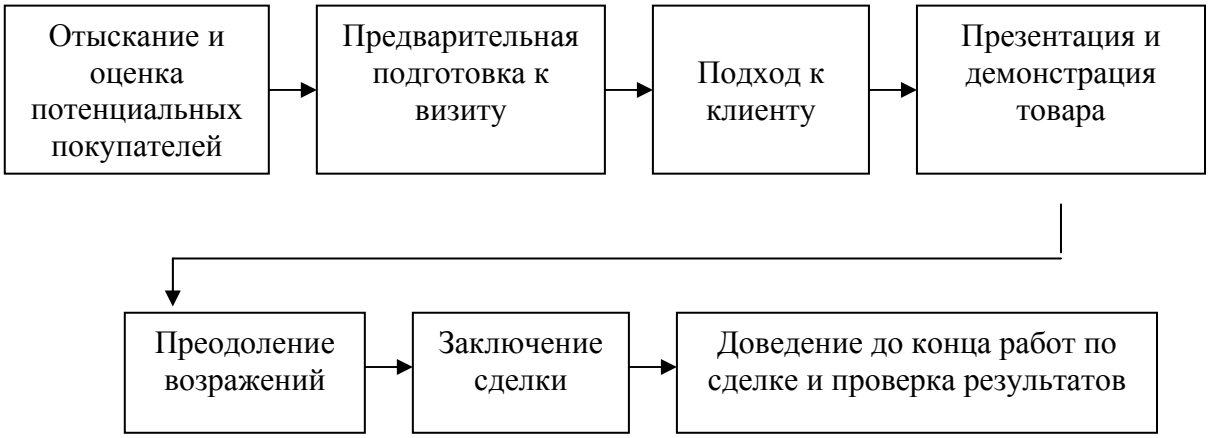


Рис. 82. *Основные этапы процесса эффективной продажи*

Врезка 39. **Хорошо ли подготовлены торговые агенты?**

Вице-президент одной из крупных пищевых компаний в течение недели наблюдал за визитами 50 коммивояжеров к занятому закупщику крупной сети универсамов. Вот часть его наблюдений.

К закупщику явился коммивояжер фирмы, продающей мыло. Он предложил три новых мероприятия по стимулированию сбыта и шесть разных дат их проведения. У него ничего не было с собой в письменном виде... После его ухода закупщик посмотрел на меня и сказал: «Мне еще минут 15 придется разбираться во всем этом».

К закупщику пришел другой коммивояжер и заявил: «Раз уж я оказался в вашем районе, то хочу, чтобы вы знали, что на будущей неделе мы проводим большую новую кампанию по стимулированию сбыта». «Отлично, ответил закупщик. — А в чем суть этой кампании?» «Не знаю, — ответил коммивояжер. — На следующей неделе я зайду к вам и все расскажу». Закупщик поинтересовался, а что же он делает тут сегодня. Коммивояжер ответил: «Просто оказался в вашем районе».

Еще один коммивояжер, войдя, сказал: «Пожалуй, пора оформлять заказ прямо сейчас — пора готовиться к лету «Отлично, Джордж, — ответил закупщик. — Скажи, а сколько я всего купил у тебя в прошлом году?» «А черт его знает», — изрек ошарашенный вопросом торговый агент. Большинство коммивояжеров были плохо подготовлены, не могли ответить на элементарные вопросы и не знали, чего же конкретно они хотят добиться в ходе визита. Они не рассматривали свой визит как заранее продуманную профессиональную

презентацию. Они не имели никакого реального представления о действительных нуждах и запросах занятого розничного торговца.

ОТЫСКАНИЕ И ОЦЕНКА ПОТЕНЦИАЛЬНЫХ ПОКУПАТЕЛЕЙ. Первым этапом процесса продажи является выявление потенциальных покупателей. Хотя фирма и дает целеуказания на потенциальных клиентов, коммивояжер должен уметь самостоятельно отыскивать возможных заказчиков. Для этого он может воспользоваться следующими приемами: 1) запрашивание имен потенциальных заказчиков у существующих клиентов; 2) освоение прочих источников информации, таких, как поставщики, дилеры, коммивояжеры, не являющиеся конкурентами, банкиры, должностные лица торговых ассоциаций; 3) вступление в организации, членами которых состоят потенциальные заказчики; 4) поддержание личных контактов и переписки для постоянного привлечения внимания к себе; 5) изучение источников данных (газет, журналов) в поисках имен потенциальных заказчиков; 6) выход на потенциальных заказчиков с помощью телефона и почты; 7) посещение различных учреждений без предварительной договоренности.

Коммивояжер должен уметь отсеивать неперспективных потенциальных покупателей. Потенциальных заказчиков можно оценивать с точки зрения их финансовых возможностей, объема деловых операций, их специфических требований, месторасположения и вероятности налаживания длительного сотрудничества.

ПРЕДВАРИТЕЛЬНАЯ ПОДГОТОВКА К ВИЗИТУ. Коммивояжер должен как можно больше узнать и о компании — потенциальном клиенте (ее нуждах и потребностях, круге лиц, задействованных в принятии решений о закупках), и о самих покупателях (о чертах их характера и стиле покупательского поведения). Чтобы узнать как можно больше о компании — потенциальном заказчике, коммивояжер может воспользоваться официальными источниками информации (справочники «Мудис», «Стандард энд Пур», «Дан энд Брэд-стрит»), информацией, полученной от знакомых и прочих лиц. Перед каждым визитом коммивояжер должен поставить себе определенные задачи: либо квалифицировать (т. е. оценить) потенциального клиента, либо получить информацию, либо совершить немедленную запродажу. Следующей задачей является принятие решения о способе наилучшего подхода к клиенту: личный визит, звонок по телефону или написание письма. Следует подумать и о наиболее удобном времени контакта, ибо в определенные периоды времени многие потенциальные клиенты бывают заняты. И наконец, коммивояжер должен продумать общий стратегический подход к организации торговых отношений с клиентом.

ПОДХОД К КЛИЕНТУ. Коммивояжер должен знать, как следует встречать и приветствовать клиента, чтобы заложить доброе начало последующим отношениям. В этом деле играют роль и внешность коммивояжера, и его вступительные слова, и его последующие комментарии. Коммивояжер должен быть одет примерно также, как одет покупатель, должен быть с ним вежливым и внимательным, должен избегать отвлекающего внимание манерничанья, скажем, вышагивания взад-вперед по кабинету или

пристального разглядывания клиента. Вступительные слова коммивояжера должны обязательно носить позитивный характер, например: «Господин Смит, я — Билл Джонс из фирмы «АБЦ». Моя фирма и я лично ценим вашу готовность принять меня. Я приложу все усилия, чтобы этот визит принес вам и вашей компании выгоду и пользу». Затем можно задать ряд наиболее важных вопросов либо продемонстрировать образцы, чтобы привлечь внимание покупателя и возбудить его любопытство.

ПРЕЗЕНТАЦИЯ И ДЕМОНСТРАЦИЯ ТОВАРА. После этого коммивояжер излагает покупателю «рассказ» о товаре, демонстрируя, каким образом товар поможет заработать или сэкономить деньги. Он рассказывает о свойствах товара, делая, однако, основной акцент на тех выгодах, которые товар несет покупателю. При беседе коммивояжер следует положениям формулы AIDA, т.е. привлекает **внимание,** удерживает **интерес,** возбуждает **желание** и обеспечивает **действие.**

Фирмы используют три разновидности презентаций. Самой старой является **метод заранее отработанного подхода,** при котором коммивояжер заучивает на память основные положения своего коммерческого рассказа. Коммивояжер, продающий энциклопедию, может представить ее как «единственный в жизни шанс покупки» и заострить внимание на прекрасных полноцветных полосах спортивных фотографий в надежде пробудить желание купить издание. Заранее отработанными презентациями пользуются в первую очередь при торговле вразнос или по телефону.

При подходе с позиций формулирования нужд и запросов клиента коммивояжер сначала выявляет его нужды и стиль покупательского поведения и только после этого формулирует их за него. Для начала коммивояжер втягивает покупателя в беседу таким образом, чтобы тот сам рассказал о своих нуждах и отношениях, а затем, сформулировав их за него, демонстрирует, как именно товар сумеет удовлетворить эти нужды.

При подходе с позиций удовлетворения нужд и запросов клиента коммивояжер начинает с выявления подлинных нужд заказчика, поощряя его выговориться. Этот подход требует хорошего умения слушать и быстро находить решения проблем. Его очень хорошо описал один из торговых агентов корпорации «ИБМ»: «Я буквально влезаю в дела моих основных клиентов, сам вскрываю ключевые проблемы, сам рекомендую решение этих проблем за счет использования систем моей фирмы, а иногда даже и за счет привлечения отдельных товаров других поставщиков. Я заранее убеждаюсь, что системы моей фирмы действительно помогут клиентам сэкономить или заработать деньги. Затем я работаю вместе с клиентом в процессе установки системы и проверки ее эффективности»[14].

Качество торговых презентаций можно повысить за счет применения таких наглядных пособий, как брошюры, раскладные схемы, слайды, фильмы и натурные образцы товара. Чем больше у покупателя возможностей разглядеть или опробовать товар, тем лучше запомнит он его свойства и выгоды.

ПРЕОДОЛЕНИЕ ВОЗРАЖЕНИЙ. Как в ходе презентации, так и при предложении выдать заказ у клиента почти всегда возникают возражения. Его

противодействие может объясняться либо психологическими особенностями, либо логическими соображениями. Столкнувшись с возражениями, коммивояжер продолжает линию позитивного подхода, просит покупателя разъяснить суть его возражений и ставит вопросы таким образом, чтобы клиенту самому пришлось отвечать на свои возражения. Коммивояжер отрицает обоснованность возражения или превращает это возражение в дополнительный довод в пользу совершения покупки.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ СДЕЛКИ. После этого коммивояжер пытается завершить сделку. Некоторым коммивояжерам не удается достичь этого этапа, другие не умеют как следует провести его. Им либо не хватает уверенности, либо они чувствуют себя виноватыми за то, что настаивают на получении заказа, либо не чувствуют наступления подходящего психологического момента для завершения сделки. Коммивояжер должен уметь разбираться в признаках готовности покупателя, таких, как определенные физические действия, высказывания, комментарии, вопросы. Для завершения сделки коммивояжер может воспользоваться одним из нескольких приемов. Он может напрямую попросить выдать заказ, повторить основные пункты соглашения, предложить свою помощь конторскому персоналу в оформлении заказа, спросить, какой именно товар — «А» или «Б» — хочет получить покупатель, заставить покупателя сделать какой-то мелкий выбор — например, выбрать цвет или размер — или дать понять, что покупатель прогадает, если не разместит заказ немедленно. Коммивояжер может предложить покупателю и определенные льготы, скажем выгодную цену, бесплатную поставку определенного количества товара или подарок.

ДОВЕДЕНИЕ ДО КОНЦА РАБОТ ПО СДЕЛКЕ И ПРОВЕРКА РЕЗУЛЬТАТОВ. Этот последний этап необходим в тех случаях, когда торговый агент хочет удостовериться в удовлетворенности заказчика и рассчитывает на повторные сделки. Тотчас по заключении сделки коммивояжер должен завершить проработку всех необходимых деталей, касающихся времени и условий поставки и прочих моментов в связи со сделкой. Он должен спланировать свой последующий проверочный визит таким образом, чтобы к этому времени покупатель уже получил товар и можно было проконтролировать, правильно ли идет монтаж, обеспечены ли надежный инструктаж и надлежащее обслуживание. Этот визит позволит выявить любые возникшие проблемы и убедить покупателя в интересе к нему со стороны коммивояжера.

Контроль за работой торговых агентов

Коммивояжерам-новичкам не просто выделяют торговую территорию, предлагают систему оплаты и обеспечивают их обучение. Их работой руководят и контролируют ее. С помощью контроля работодатель рассчитывает ориентировать и мотивировать торговый персонал на более интенсивные усилия.

Ориентирование торговых агентов

Разные фирмы координируют работу своих коммивояжеров с разной степенью жесткости. Коммивояжеров, живущих в основном на комиссионные и самостоятельно отыскивающих потенциальных покупателей, как правило, не контролируют. А вот получающих жалованье и обязанных обслуживать конкретных клиентов скорее всего держат под строгим контролем.

РАБОТА С ЦЕЛЕВОЙ АУДИТОРИЕЙ И УСТАНОВЛЕНИЕ НОРМЫ ВИЗИТОВ. Большинство фирм делят своих покупателям на группы «А», «Б» и «В» по показателям объемов продаж им, их потенциальной прибыльности и потенциалу роста. Для каждой из этих групп устанавливается норма желаемого числа посещений в течение определенного отрезка времени. Так, клиенту группы «А» могут нанести девять визитов за год, клиенту группы «Б» — шесть визитов, а клиента группы «В» посетить всего три раза.

РАБОТА С ПОТЕНЦИАЛЬНЫМИ ЦЕЛЕВЫМИ КЛИЕНТАМИ И УСТАНОВЛЕНИЕ НОРМЫ ВИЗИТОВ. Фирмы нередко предписывают своим коммивояжерам, какое время они должны уделить поискам новых клиентов. Например, фирма «Спектор фрейт» считает, что ее торговые агенты должны посвящать поисковой работе 25% времени и прекращать посещения потенциального клиента после трех безуспешных визитов к нему.

Поисковая работа регламентируется фирмами по ряду причин. Будучи оставленными без присмотра, многие коммивояжеры мог проводить большую часть времени у ныне существующих клиентов. Количественные потребности ныне существующих покупателей известны лучше, и коммивояжеры могут уверенно рассчитывать на получение тех или иных заказов, тогда как от потенциального клиента их можно и не получить вообще. Если работа по отысканию новых клиентов не вознаграждается, коммивояжеры могут уклоняться от нее.

ЭФФЕКТИВНОЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ КОММЕРЧЕСКИ ПОЛЕЗНОГО ВРЕМЕНИ. Коммивояжеры должны уметь эффективно использовать свое время. Одним из средств достижения этого является годовой график визитов с указанием, каких существующих и потенциальных клиентов необходимо посетить в те или иные месяцы и чем именно следует заняться еще. К прочим занятиям относится участие в специализированных выставках, торговых совещаниях, проведение маркетинговых исследований.

Еще одно средство — анализ распределения работ по времени. Время коммивояжера занято разъездами, едой, отдыхом, ожиданием, продажей и административными делами. Доля коммерчески полезного времени, т.е. времени, посвященного непосредственно продажам, может составлять всего 15% общего! Если поднять этот показатель с 15 до 20%, получится рост на целых 33%. Фирмы постоянно ищут формы и методы наиболее эффективного использования времени. Для этого они учат коммивояжеров пользоваться «силой телефона», упрощают отчетность, используют ЭВМ для составления программ визитов и маршрутов, снабжают своих торговых агентов отчетами о маркетинговых исследованиях по изучению клиентов фирмы.

Мотивирование торговых агентов

Некоторые коммивояжеры будут прилагать все усилия и без специальных наставлений со стороны руководства. Для них продажа является самым захватывающим занятием в мире. Они честолюбивы и инициативны. Однако большинству для работы с полной отдачей требуются и определенное поощрение, и определенные стимулы. Руководство способно влиять на моральное состояние и производительность труда коммивояжеров путем создания благоприятного климата в рамках организации, установления норм продаж, использования положительных стимулов.

СОЗДАНИЕ БЛАГОПРИЯТНОГО КЛИМАТА В ОРГАНИЗАЦИИ. Климат организации — это чувство, с которым коммивояжеры рассматривают свои возможности, свою ценностную значимость и вознаграждение за хорошую работу. Некоторые фирмы уделяют коммивояжерам очень мало внимания. Другие — наоборот, считают их главными действующими лицами и предоставляют неограниченные возможности для заработка и продвижения по службе. Отношение фирмы к своим коммивояжерам сказывается по принципу «как аукнется, так и откликнется». Если их не ценят — и текучесть кадров велика, и результаты труда неважные. Если их ценят — и текучесть невысока, и показатели труда высокие.

Личное отношение к коммивояжеру со стороны его непосредственного начальника — важный показатель климата в организации. По-настоящему ценный управляющий службой сбыта поддерживает связь со своими продавцами с помощью переписки, телефонных звонков, личного посещения коммивояжеров в местах их работы, а также в ходе совещаний по подведению итогов в штаб-квартире фирмы. В разное время управляющий выступает по отношению к коммивояжеру то как начальник, то как друг, то как наставник, то как исповедник.

УСТАНОВЛЕНИЕ НОРМ ПРОДАЖ. Многие фирмы устанавливают для своих коммивояжеров нормы продаж с указанием, сколько и каких товаров они должны продать в течение года. От выполнения этих норм часто зависит и размер вознаграждения торгового агента.

Нормы продаж устанавливают в процессе разработки плана маркетинга на год. Первым делом фирма принимает решение о практически достижимых контрольных показателях сбыта. Этот прогноз становится основой для планирования производства, численности рабочей силы и финансовых потребностей. После этого руководство устанавливает нормы продаж по регионам и территориям, которые в сумме обычно превышают контрольный показатель в прогнозе сбыта. Делают это для того, чтобы побудить управляющих службами сбыта и коммивояжеров приложить максимально возможные усилия. И даже если нормы продаж окажутся невыполненными, фирма, возможно, все-таки сумеет достичь контрольных показателей прогноза сбыта.

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ПОЛОЖИТЕЛЬНЫХ СТИМУЛОВ. Для поощрения усилий коммивояжеров фирмы прибегают к использованию ряда

стимулов. Регулярно проводимые торговые совещания дают коммивояжерам возможность пообщаться друг с другом, отвлечься от текучки, встретиться и поговорить с «руководящей верхушкой фирмы», высказаться, почувствовать себя членами большого сообщества. Кроме того, фирмы устраивают конкурсы продавцов с целью побудить торговый персонал приложить дополнительные усилия сверх тех, на которые уже рассчитывают. Среди прочих приемов мотивирования — разного рода почести, награды и планы участия в прибылях.

Оценка эффективности работы торговых агентов

Мы с вами разобрали, каким образом руководство доводит до сведения коммивояжеров, что именно они должны делать, и мотивирует их на совершение соответствующих действий. Однако управление сбытом заключается не только в этом. Управляющий должен регулярно получать от коммивояжеров текущую информацию, чтобы иметь возможность оценивать эффективность их работы.

Источники информации

Руководство получает сведения о работе коммивояжера несколькими путями. Самый важный источник информации — отчеты о продажах. В этих отчетах не только приводятся сведения о числе совершенных визитов и их эффективности, но и излагаются планы на будущее. Дополнительную информацию собирают путем личных наблюдений, из писем и жалоб клиентов, в ходе опросов заказчиков и бесед с другими коммивояжерами.

Формальная оценка работы

Отчеты о продажах, а также прочие отчеты и наблюдения дают исходный материал для оценки работы торгового аппарата. Проведение формальной оценки сулит по меньшей мере три выгоды. Во-первых, руководству необходимо разработать для этого четкие критерии оценки торговой деятельности и довести их до сведения всех сотрудников. Во-вторых, у руководства возникает необходимость собирать о каждом коммивояжере наиболее полную информацию. И, в-третьих, коммивояжер знает, что в один прекрасный день ему придется сесть за один стол с управляющим службой сбыта и объяснить свои успехи или неудачи в решении тех или иных задач.

СРАВНЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТЫ ОТДЕЛЬНЫХ ТОРГОВЫХ АГЕНТОВ. Одним из способов оценки является сравнение показателей работы разных коммивояжеров и ранжирование продавцов на основе этих показателей. Однако подобные сравнения могут создать и ложные представления. Сравнительные показатели сбыта имеют существенное значение только при отсутствии различий в потенциалах рынка на разных территориях, рабочей загрузке коммивояжеров, интенсивности конкуренции, в усилиях фирмы по стимулированию сбыта и т.д. Более того, сами продажи вовсе не являются показателем достижений. В гораздо большей степени руководство должен интересовать объем личного вклада каждого коммивояжера в чистую прибыль

фирмы. А для этого необходимо изучать комплекс торговых приемов, применяемых им, и структуру и размеры его торговых издержек.

СРАВНЕНИЕ ТЕКУЩИХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ПРОДАЖ С ПРОШЛЫМИ. Второй способ оценки — сравнение показателей текущих продаж коммивояжера с показателями его прошлых продаж. Такое сопоставление дает непосредственное представление о ходе событий. При сравнении можно наглядно увидеть, как росли (или падали) прибыли или продажи, которых конкретный коммивояжер добился на протяжении ряда лет. Одновременно можно наглядно проследить историю совершения конкретным коммивояжером деловых визитов и выявления им новых клиентов.

КАЧЕСТВЕННАЯ ОЦЕНКА ТОРГОВОГО АГЕНТА. При этой оценке обычно учитывают знания коммивояжера о фирме, ее товарах, клиентах, конкурентах, своей торговой территории и обязанностях. По специальной шкале можно оценить и характеристики его личности, такие, как поведение, внешний вид, манера говорить, темперамент. Одновременно управляющий службой сбыта может оценить возможные проблемы мотивации и соблюдения требований. Управляющий службой сбыта должен убедиться, что коммивояжер знает закон (см. врезку 40). Каждая фирма должна сама решать, что ей наиболее полезно знать. Она должна довести свои критерии оценки до сведения всех коммивояжеров, чтобы они поняли, как будут оценивать их работу, и имели возможность улучшить ее.

Врезка 40. **Личная продажа и государственная политика**

В стремлении заполучить заказ коммивояжер не должен отходить от принципов «добросовестной конкуренции». Определенные приемы запрещены законом или жестко регулируются. Коммивояжер должен воздерживаться от предложения взяток покупателям, агентам по закупкам и прочим влиятельным лицам. Незаконным является и получение технических или торговых секретов конкурентов с помощью шпионажа и подкупа. Коммивояжер не должен порочить конкурентов или их товары посредством не соответствующих действительности утверждений. Коммивояжер не должен продавать подержанные товары под видом новых или вводить клиента в заблуждение относительно выгод, сулимых покупкой. Он должен информировать заказчиков об их правах, таких, как 72-часовой «охладительный период», в течение которого заказчик может вернуть товар и получить назад свои деньги. Коммивояжер не должен дискриминировать покупателей по признакам расы, пола или вероисповедания.

Резюме

Услугами коммивояжеров пользуются многие фирмы, и многие отводят им главенствующую роль в своих комплексах маркетинга. Высокая стоимость этого вида деятельности требует налаживания эффективного процесса управления сбытом, состоящего из шести этапов: постановка задач торговому аппарату фирмы; выбор основных принципов работы торгового аппарата, его организационной структуры, размеров и системы оплаты труда торгового

персонала; привлечение и отбор торговых агентов; их обучение; контроль за их работой; оценка эффективности их работы.

Будучи составной частью комплекса маркетинга, торговый аппарат чрезвычайно эффективен при решении определенных маркетинговых задач и осуществлении определенных видов деятельности, таких, как выявление потенциальных клиентов, налаживание коммуникации, осуществление сбыта, организация обслуживания, сбор информации и распределение ресурсов. В соответствии с концепцией маркетинга — помимо своих традиционных коммерческих умений — работники торгового аппарата должны обладать навыками маркетингового анализа и планирования.

После принятия решения о задачах торгового аппарата выбор основных принципов его деятельности дает ответ на вопросы о том, какой вид продаж окажется наиболее эффективным (торговля в одиночку, коллективная торговля и т.п.), какая организационная структура торгового аппарата обеспечит наилучшие результаты (разбивка по территориальному принципу, разбивка по товарному принципу или разбивка по клиентам), какими должны быть размеры этого аппарата и какой должна быть система оплаты торгового персонала в смысле ее уровня и составляющих, таких, как жалованье, комиссионные, премии, возмещение расходов и дополнительные выплаты.

К привлечению и отбору коммивояжеров следует подходить очень тщательно, чтобы до минимума снизить издержки, связанные с наймом неподходящих работников. Программы обучения коммивояжеров-новичков призваны ознакомить их с историей фирмы, ее товарами и политическими установками, особенностями ее клиентов и конкурентов, а также с основами искусства продажи. Искусство продажи — это семиступенчатый процесс, в который входят: отыскание и оценка потенциальных покупателей, предварительная подготовка к визиту, подход к клиенту, презентация и демонстрации товара, преодоление возражений, заключение сделки и доведение до конца работ по сделке, проверка результатов. Поскольку коммивояжеру приходится принимать множество решений и сталкиваться со множеством разочарований, он нуждается в руководстве и постоянном поощрении. Чтобы помочь коммивояжерам лучше наладить работу, фирма должна регулярно оценивать эффективность их деятельности.

Вопросы для обсуждения

1. Чем личная продажа отличается от рекламы?
2. Соотнесите шесть этапов процесса продажи с работой коммивояжера, торгующего автомобилями.
3. Назовите существующие варианты организационной структуры торгового аппарата фирмы.
4. Сочетание твердого жалованья и комиссионных отчислений является, вероятно, лучшим способом оплаты услуг торгового персонала. Прокомментируйте это утверждение.
5. Какие два личных качества наиболее важны для преуспевающего коммивояжера? Почему?

6. Вы только что устроились на лето коммивояжером в фирму, торгующую энциклопедиями. Расскажите, какие этапы вы будете преодолевать на пути к успешному сбыту.

7. Каковы основные задачи тех, кто контролирует работу коммивояжеров?

8. Возвращаясь к вопросу 6, каким образом будет оценивать вашу работу в конце лета управляющий службой сбыта фирмы, торгующей энциклопедиями?

Основные понятия, встречающиеся в главе 16

Процесс продажи — этапы, преодолеваемые коммивояжером при продаже товара, а именно отыскание и оценка потенциальных покупателей, предварительная подготовка к визиту, подход к клиенту, презентация и демонстрация товара, преодоление возражений, заключение сделки и доведение до конца работ по сделке, проверка результатов.

Торговый агент — лицо, действующее от имени фирмы и выполняющее одну или несколько из числа следующих функций: выявление потенциальных клиентов, налаживание коммуникации, осуществление сбыта, организация обслуживания, сбор информации и распределение ресурсов.

Торговый аппарат, построенный в разбивке по клиентам, — организационная структура торгового аппарата на основе специфики потребительских нужд или видов заказчиков, отраслей деятельности или рыночной специализации.

Торговый аппарат, построенный по территориальному принципу, — организационная структура торгового аппарата, специализированного по географическим районам.

Торговый аппарат, построенный по товарному принципу, — организационная структура торгового аппарата, специализированного по ассортиментным группам товаров.

Глава 17. Стратегия, планирование, контроль

Цели

Ознакомившись с данной главой, вы должны быть в состоянии:

1. Рассказать, как фирма разрабатывает свое программное заявление и определяет цели.

2. Назвать и охарактеризовать три варианта стратегии роста фирмы.

3. Перечислить и описать разделы плана маркетинга.

4. Рассказать о трех методах, применяемых фирмами для контроля за своими планами маркетинга.

Стратегическое планирование в ссудном деле

«Юнайтед» (название вымышленное) — крупный чикагский банк, оказывающий услуги широкой клиентуре и занимающийся коммерческими

операциями. Последние находятся в ведении его коммерческого отдела, состоящего из специализированных групп по отраслям деятельности, таким, как транспорт, связь и коммунальное хозяйство, а также группы по работе с мелкими производителями

Транспортная группа банка имеет дело с авиалиниями, автотранспортными фирмами, железными дорогами, автобусными компаниями и компаниями водных грузовых перевозок. В течение 20 лет работой группы руководил специалист по ссудам, считавшийся преуспевающим управляющим. Ежегодно его группа увеличивала сумму кредитов, выдаваемых банком транспортным предприятиям, на 5—15%. Работал он без всякого плана, поощряя своих подчиненных проводить как можно больше времени с руководителями транспортных фирм и не упускать ни одной возможности, когда таковые открывались. Когда у подчиненных временами что-то не получалось, он заставлял их быть более агрессивными в работе с клиентом.

Когда этот руководитель ушел на пенсию, банк назначил на его место еще довольно молодого специалиста, имевшего степень магистра делового администрирования. Его подход к работе оказался совсем иным. Он попросил отдел маркетинговых исследований банка предоставить ему информацию об общей сумме кредитов, выданных транспортным компаниям всеми банками региона, дать сведения о маркетинговых стратегиях и долях рынка, занимаемых банками-конкурентами, и сделать прикидку основных финансовых потребностей транспортных компаний на будущее. Одним из главных открытий после изучения собранных материалов стал вывод о том, что банк использовал потенциал рынка менее чем на 50%. После этого новый специалист по ссудам создал систему планирования и контроля, требовавшую определения целей, формулирования стратегических подходов и разработки программ действий применительно к разным сегментам рынка транспортных фирм. Он назначил управляющих по сегментам рынка, отвечавших за разработку планов действий и методов контроля за их исполнением в рамках своих сегментов. Благодаря применению системы маркетингового планирования и контроля новый руководитель за два года удвоил сумму кредитов, выданных предприятиям транспортной сферы.

Совершенно ясно, что многим фирмам нужно совершенствовать официально принятые у них системы планирования и контроля. Постоянное принятие разного рода решений совсем не заменяет собой планирования. Для фирмы планирование является деятельностью высшего порядка, которая нередко приводит к улучшению показателей сбыта и прибылей.

В этой главе мы рассмотрим, каким образом отдельные элементы комплекса маркетинга сводят в комплексные планы, как эти планы претворяются в жизнь, как осуществляется контроль за их исполнением. Взаимосвязь между планированием и контролем наглядно представлена на рис. 83.

ПЛАНИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИЯ КОНТРОЛЬ

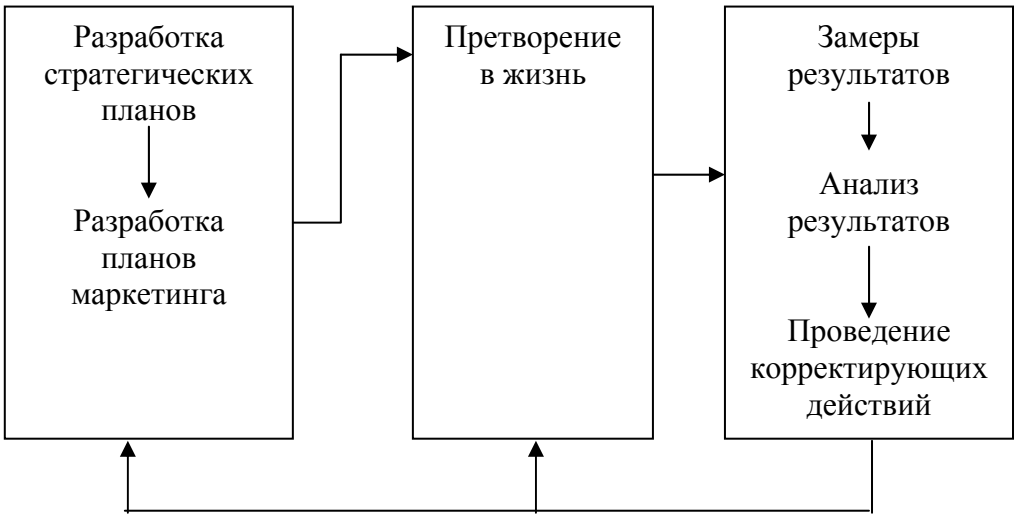


Рис. 83. *Взаимосвязь между планированием, организацией маркетинга и системой контроля*

Планирование слагается из двух частей — стратегического планирования и планирования маркетинга.

Контроль заключается в замерах и анализе результатов, достигнутых в рамках стратегических планов маркетинга, и в проведении соответствующих корректирующих действий.

Осуществлением планов руководит служба маркетинга (о структуре организации маркетинга рассказано в гл. 2).

Стратегическое планирование

Многие фирмы работают, не имея официально принятых планов. В фирмах-новичках управляющие оказываются настолько занятыми, что у них просто нет времени заниматься планированием. В зрелых фирмах многие управляющие заявляют, что до сих пор они прекрасно обходились и без формального планирования, а стало быть, оно не может иметь существенного значения. Они не хотят тратить время на подготовку плана, в письменном виде. По их словам, ситуация на рынке меняется слишком стремительно, чтобы от плана была какая-то польза, и в конце концов он будет просто пылиться на полке. Именно по этим и ряду других причин многие фирмы и не применяют у себя формального планирования.

А ведь формальное планирование сулит немало выгод. Мелвилл Бранч перечисляет эти выгоды в следующем порядке. 1. Планирование поощряет руководителей постоянно мыслить перспективно, 2. Оно ведет к более четкой координации предпринимаемых фирмой усилий. 3. Оно ведет к установлению показателей деятельности для последующего контроля. 4. Оно заставляет фирму четче определять свои задачи и политические установки. 5. Оно делает

фирму более подготовленной к внезапным переменам. 6. Оно более наглядно демонстрирует взаимосвязь обязанностей всех должностных лиц[1].

Поскольку стратегическое планирование служит плацдармом для любого другого планирования в рамках фирмы, рассмотрим его в первую очередь. Мы определяем стратегическое планирование следующим образом:

> **Стратегическое планирование** — это управленческий процесс создания и поддержания стратегического соответствия между целями фирмы, ее потенциальными возможностями и шансами в сфере маркетинга. Оно опирается на четко сформулированное программное заявление фирмы, изложение вспомогательных целей и задач, здоровый хозяйственный портфель и стратегию роста.

Этапы стратегического планирования представлены на рис. 84, а их описание дается ниже.

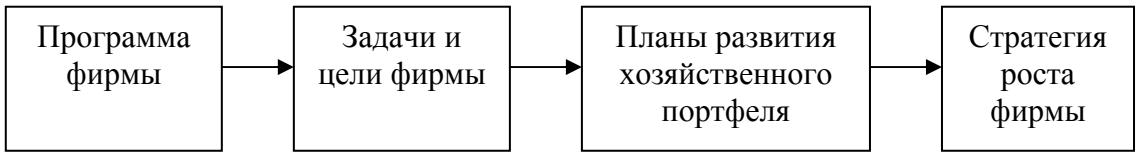


Рис. 84. *Этапы стратегического планирования*

Программа фирмы

Организация существует для того, чтобы добиться чего-то в рамках окружающей ее среды. Конкретная цель или программа фирмы обычно ясна с самого начала. Однако с течением времени по мере роста организации и появления у нее новых товаров и рынков программа может потерять свою четкость. Возможно, программа останется четкой, но перестанет интересовать часть руководства. А. может, сохранив четкость, она перестанет соответствовать новым условиям среды.

Почувствовав, что фирма начинает плыть по воле волн, руководство должно вновь заняться поисками цели. Пора спросить себя[2]: «Что представляет собой наше предприятие? Кто наши клиенты? Что ценно для этих клиентов? Каким будет наше предприятие? Каким оно должно быть?» Эти простые на вид вопросы относятся к числу самых трудных, на которые когда-либо придется отвечать фирме. Преуспевающие фирмы постоянно ставят их перед собой и дают вдумчивые, обстоятельные ответы.

Многие фирмы в качестве ответа на эти вопросы разрабатывают официальные программные заявления в письменном виде. Хорошо проработанное программное заявление позволяет сотрудникам фирмы почувствовать себя участниками общего дела в освоении открывающихся возможностей, дает им цель, подчеркивает их значимость, нацеливает на достижения.

В программном заявлении должна быть четко указана сфера (или сферы) деятельности фирмы. Определителями границ сфер деятельности могут

служить товары, технологии, группы клиентов, их нужды или сочетание нескольких факторов. Фирмы обычно характеризуют сферы своей деятельности с точки зрения производимых товаров, например: «Мы выпускаем логарифмические линейки», — или с точки зрения технологии: «Мы — химическая компания». Несколько лет назад Теодор Левитт заявил, что, по его мнению, характеристика предприятия со стороны рыночной деятельности оказывается точнее и полнее, нежели его характеристика с товарной или технологической точек зрения[3]. Он утверждает, что на предприятие нужно смотреть как на удовлетворителя нужд и запросов клиентов, а не как на производителя тех или иных товаров. Товары и технологии в конечном счете устаревают, тогда как основные нужды и запросы рынка могут оставаться неизменными вечно. Так, производитель логарифмических линеек обанкротится вскоре после появления на рынке электронных калькуляторов, если будет рассматривать свое занятие как изготовление логарифмических линеек, а не как удовлетворение людских потребностей в производстве расчетов. Программное заявление с позиций рыночной ориентации определяет предприятие с точки зрения его деятельности по обслуживанию конкретных групп потребителей и/или удовлетворению конкретных нужд и запросов.

При разработке программного заявления рыночной ориентации руководство должно стремиться, чтобы программа не получилась слишком узкой или слишком широкой. Изготовитель графитовых карандашей, заявляющий, что он занимается производством средств коммуникации, формулирует свою программу слишком широко. В этом случае полезно оттолкнуться от существующего товара в сторону коммерческих возможностей более высокого уровня и решить, какие из них практически подходят для фирмы. На рис. 85 представлены варианты развития фирмы, делающей чернослив. Она может рассматривать себя как производителя сухофруктов, как фруктовую компанию и, наконец, как пищевую компанию. Соответственно, она может представлять себя производителем слабительных средств или, в конечном счете, фармацевтической компанией. Каждый этап расширительного представления предполагает открытие новых возможностей, но может также толкнуть фирму на оторванные от реальности рискованные шаги, не подкрепленные ее возможностями.

Задачи и цели фирмы

Программу фирмы необходимо развернуть в подробный перечень вспомогательных целей и задач для каждого эшелона руководства. Перед каждым управляющим должны быть поставлены задачи, за решение которых он несет ответственность. Система эта известна под названием **управление методом решения задач.**

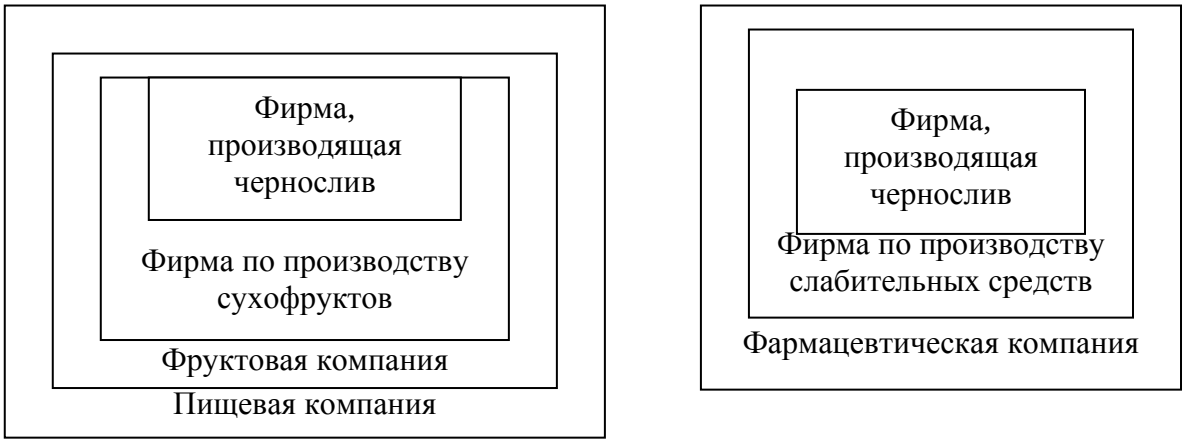


Рис. 85. *Варианты расширительных представлений о фирме, производящей чернослив*

В качестве иллюстрации возьмем фирму «Интернэшнл минералз энд кемикал корпорейшн», занимающуюся — среди прочего — производством удобрений. Отделение по выпуску удобрений не заявляет, что программа его деятельности — это производство удобрений. Вместо этого оно провозглашает своей программой «борьбу с голодом в мире». Такая программа влечет за собой четкую иерархическую лестницу задач (см. рис. 86)[4]. Программная установка на борьбу с голодом в мире означает, что задача фирмы состоит в обеспечении роста продуктивности сельского хозяйства. А продуктивность сельского хозяйства можно повысить благодаря созданию новых удобрений, сулящих увеличение выхода продукции. Однако исследования стоят дорого и требуют роста прибылей, отчисления от которых пошли бы на дополнительное финансирование изыскательских работ. Таким образом, основной задачей становится обеспечение роста прибылей.

Прибыль можно поднять с помощью увеличения роста сбыта существующих товаров, снижения текущих издержек или того и другого вместе. Сбыт можно увеличить благодаря завоеванию большей доли отечественного рынка или выходу на новые зарубежные рынки. Именно это и становится текущими задачами фирмы в сфере маркетинга.

Для решения этих маркетинговых задач необходимо разработать соответствующие стратегии маркетинга. Для увеличения своей доли отечественного рынка фирма обеспечит большую доступность своего товара и займется более интенсивным стимулированием. Для выхода на новые зарубежные рынки она снизит цены и сосредоточит свои усилия на крупных фермах. Так будут выглядеть ее маркетинговые стратегии в широком смысле.

Каждую маркетинговую стратегию необходимо будет подробнейшим образом расписать. Например, усиление стимулирования сбыта товара потребует роста численности продавцов и интенсификации рекламы. И для того, и для другого должны быть разработаны отдельные детализированные стратегии. Вот так программа фирмы трансформируется в перечень конкретных задач на текущий период.

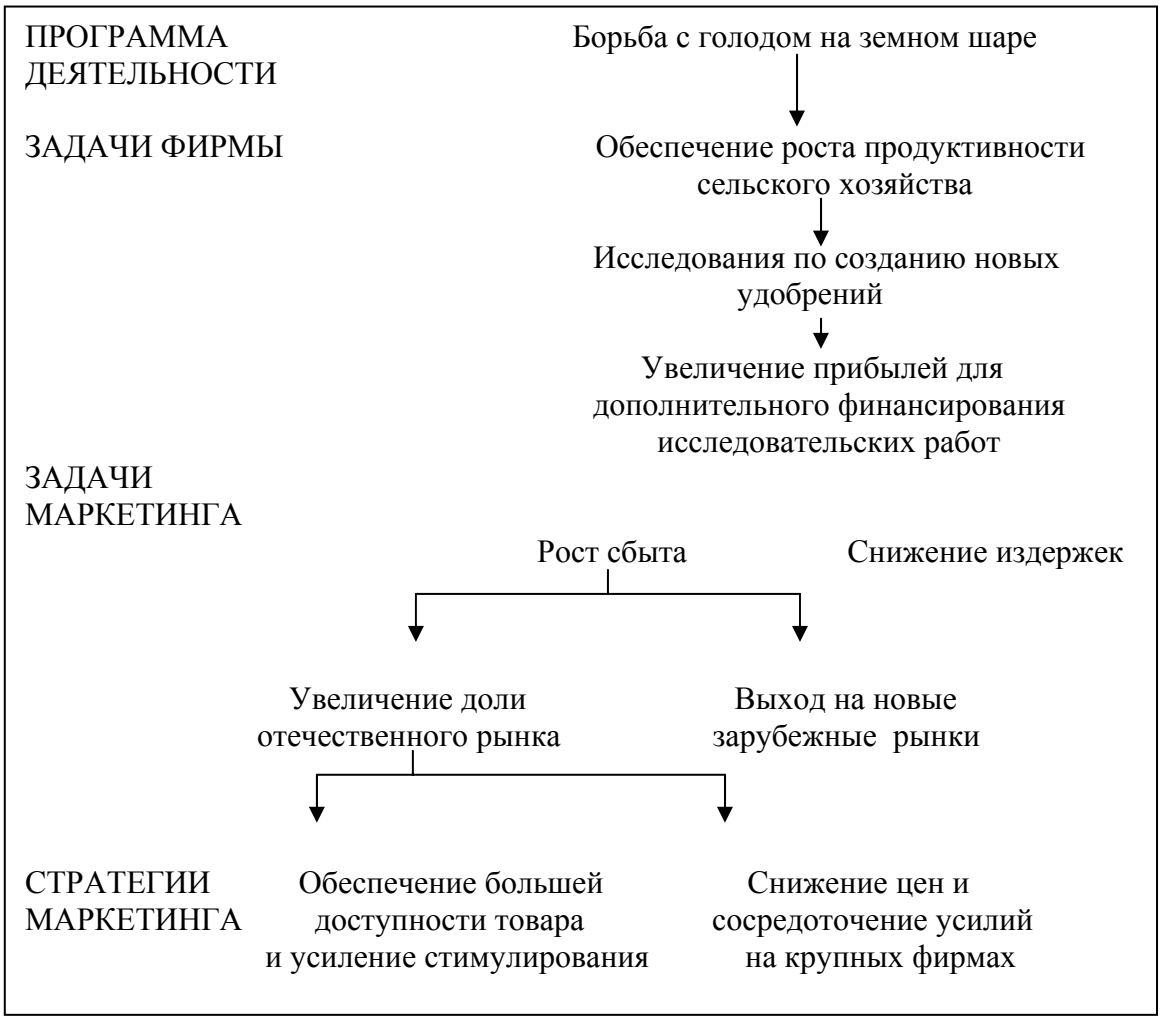


Рис. 86. *Иерархия задач отделения по выпуску удобрений фирмы «Интернэшнл минералз энд кемикал корпорейшн»*

Сами же задачи предстоит по возможности превратить в конкретно поставленные, поддающиеся последующему замеру цели. Задача «Увеличить долю рынка» звучит менее конкретно, чем цель «К концу второго года увеличить долю рынка на 15%». Управляющие пользуются термином «цель» для обозначения задач, конкретизированных по показателям величины и времени. Превращение задач в цели облегчает последующее планирование и контроль.

План развития хозяйственного портфеля

Основным орудием сферы стратегического планирования является анализ хозяйственного портфеля фирмы. Речь идет об оценке руководством состояния этого портфеля, т. е. об оценке положения всех входящих в состав фирмы производств. Под «производством» может иметься в виду отделение фирмы, товарный ассортимент, а то и один простой или марочный товар.

Такой анализ требует выявить более и менее рентабельные производства и принять решения о том, что делать с каждым из них в отдельности. Фирме явно захочется вложить основные ресурсы в наиболее рентабельные производства и

сократить или вообще прекратить вложения в слабые. Она может поддерживать свой хозяйственный портфель в боевой готовности, укрепляя или добавляя набирающие силу производства и избавляясь от хиреющих.

Например, подход корпорации «Дженерал электрик» к анализу хозяйственного портфеля предполагает оценку ряда показателей в двух сферах. Для оценки привлекательности конкретной отрасли корпорация учитывает размеры рынка, темпы его роста, размеры получаемой на нем прибыли, интенсивность конкуренции, цикличность и сезонность деловой активности, а также возможности снижения себестоимости товарной единицы в условиях крупносерийного производства или за счет опыта, накопленного управляющими. Прочность коммерческого производства «Дженерал электрик» оценивает по показателям его доли рынка, конкурентоспособности его цен, качества его товаров, знания им своего рынка, эффективности сбыта и имеющихся географических преимуществ. Лучшими считаются производства с добротными показателями по всем этим позициям, худшими — те, у которых показатели слабые. На основе этого анализа «Дженерал электрик» производит затем распределение ресурсов среди отдельных производств.

Стратегия роста фирмы

Помимо оценки существующих производств, стратегическое планирование должно выявить, какими производствами фирме желательно было бы обзавестись в будущем, в какие сферы направить свои усилия. Проиллюстрируем планы роста фирмы на следующем примере:

Издательство «Модерн паблишинг компани» выпускает ведущий ежемесячный журнал, посвященный проблемам здоровья, тиражом 300 тыс. экземпляров. Маркетинговая среда фирмы очень изменчива с точки зрения потребительских интересов, появления новых конкурентов и роста издательских издержек. Фирма пытается разработать комплексный план своего роста на ближайшее десятилетие.

Стратегию роста можно разработать на основе анализа, проведенного на трех уровнях. На первом уровне выявляют возможности, которыми фирма может воспользоваться при нынешних масштабах деятельности (возможности **интенсивного роста).** На втором уровне выявляют возможности интеграции с другими элементами маркетинговой системы отрасли (возможности **интеграционного роста).** На третьем этапе выявляют возможности, открывающиеся за пределами отрасли (возможности **диверсификационного роста).** О конкретных возможностях роста в каждом их этих трех направлений дает представление табл. 22.

Таблица 22

Основные направления возможностей роста

Интенсивный рост	Интеграционный рост	Диверсификационный рост
Глубокое внедрение на рынок Расширение границ рынка Совершенствование товара	Регрессивная интеграция Прогрессивная интеграция Горизонтальная интеграция	Концентрическая диверсификация Горизонтальная диверсификация Конгломератная диверсификация

ИНТЕНСИВНЫЙ РОСТ. Интенсивный рост оправдан в тех случаях, когда фирма не до конца использовала возможности, присущие ее нынешним товарам и рынкам. Для выявления возможностей интенсивного роста И. Ансофф предложил пользоваться удобной методикой, получившей название «сетки развития товара и рынка»[5]. Такая сетка, пример которой приводится в гл. 2 (см. рис. 7), указывает на три основные разновидности возможностей интенсивного роста.

1. **Глубокое внедрение на рынок** заключается в изыскании фирмой путей увеличения сбыта своих существующих товаров на существующих рынках с помощью более агрессивного маркетинга. Для этого издательство «Модерн паблишинг компани» может:

а) стимулировать нынешних подписчиков на увеличение числа выписываемых экземпляров своего издания, оформляя подписку в виде подарков друзьям;

б) попытаться привлечь к себе подписчиков конкурирующих изданий, предложив им более низкие подписные цены или усиленно продвигая свой журнал как лучший среди изданий по проблемам здоровья;

в) попытаться завербовать новых потенциальных подписчиков, т. е. не читающих в настоящее время журналы по проблемам здоровья, но имеющих тот же демографический профиль, что и существующие подписчики.

2. **Расширение границ рынка** заключается в попытках фирмы увеличить сбыт благодаря внедрению ныне существующих товаров на новые рынки. Для этого «Модерн паблишинг компани» может:

а) начать распространение своего журнала на новых географических рынках — региональных, общенациональных или международных, — где он раньше не распространялся;

б) сделать журнал привлекательным для новых сегментов рынка подписчиков, придав ему соответствующие черты;

в) попытаться наладить продажу журнала новым сегментам рынка предприятий и учреждений, например больницам, приемным врачей, клубам здоровья.

3. **Совершенствование товара** заключается в попытках фирмы увеличить сбыт за счет создания новых или усовершенствованных товаров для ныне существующих рынков. Для этого «Модерн паблишинг компани» может:

а) создать новые, отличные от прежних журналы, которые понравились бы читателям ее журнала по проблемам здоровья;

б) начать выпуск разных региональных изданий своего журнала по проблемам здоровья;

в) создать кассетный вариант своего ежемесячного журнала для рынков, аудитория которых предпочитает не читать, а слушать.

ИНТЕГРАЦИОННЫЙ РОСТ. Интеграционный рост оправдан в тех случаях, когда у сферы деятельности прочные позиции и/или когда фирма может получить дополнительные выгоды за счет перемещения в рамках отрасли назад, вперед или по горизонтали. **Регрессивная интеграция** заключается в попытках фирмы заполучить во владение или поставить под более жесткий контроль своих поставщиков. Для усиления контроля над системой поставок издательство «Модерн паблишинг компани» может купить фирму-поставщика бумаги или фирму-печатника. **Прогрессивная интеграция** заключается в попытках фирмы заполучить во владение или поставить под более жесткий контроль систему распределения. Издательство «Модерн паблишинг компани» может усмотреть выгоду в приобретении предприятий оптовых распространителей журналов или подписных бюро. **Горизонтальная интеграция** заключается в попытках фирмы заполучить во владение или поставить под более жесткий контроль ряд предприятий-конкурентов. Издательство «Модерн паблишинг компани» может просто закупить на корню другие журналы по проблемам здоровья.

ДИВЕРСИФИКАЦИОННЫЙ РОСТ. Диверсификационный рост оправдан в тех случаях, когда отрасль не дает фирме возможностей для дальнейшего роста или когда возможности роста за пределами этой отрасли значительно привлекательнее. Диверсификация не означает, что фирме следует хвататься за любую подвернувшуюся возможность. Компания должна выявить для себя направления, где найдет применение накопленный ею опыт, или направления, которые будут содействовать устранению имеющихся у нее ныне недостатков. Существует три разновидности диверсификации.

1. **Концентрическая диверсификация,** т. е. пополнение своей номенклатуры изделиями, которые с технической и/или маркетинговой точки зрения похожи на существующие товары фирмы. Как правило, эти товары будут привлекать внимание новых классов клиентов. Например, издательство «Модерн паблишинг компани» может обзавестись собственным производством книг в мягкой обложке и воспользоваться для их продажи преимуществами уже налаженной сети дистрибьюторов своих журналов.

2. **Горизонтальная диверсификация,** т. е. пополнение своего ассортимента изделиями, которые никоим образом не связаны с выпускаемыми ныне, но могут вызвать интерес существующей клиентуры. Например, издательство «Модерн паблишинг компани» может открыть собственные

клубы здоровья в расчете на то, что их членами станут подписчики его журнала по проблемам здоровья.

3. **Конгломератная диверсификация,** т.е. пополнение ассортимента изделиями, не имеющими никакого отношения ни к применяемой фирмой технологии, ни к ее нынешним товарам и рынкам. Издательство «Модерн паблишинг компани» может захотеть проникнуть в новые сферы деятельности, такие, как производство персональных компьютеров, продажа привилегий на торговлю недвижимостью или открытие предприятий общепита быстрого обслуживания.

Планирование маркетинга

Стратегический план фирмы определяет, какими именно производствами она будет заниматься, и излагает задачи этих производств. Теперь для каждого из них предстоит разработать собственные детализированные планы. Если производство включает в себя несколько ассортиментных групп, несколько товаров, марок и рынков, на каждую из этих позиций должен быть разработан отдельный план. Именно поэтому мы сталкиваемся с планами производства, планами выпуска товара, планами выпуска марочного изделия и планами рыночной деятельности. Все эти планы мы будем обозначать одним термином — «план маркетинга». Остановимся на основных разделах маркетинговых планов и на последовательных этапах разработки бюджета маркетинга.

Разделы плана маркетинга

Как выглядит обычный план маркетинга? У нас с вами речь пойдет главным образом о планах выпуска обычных или марочных товаров. План выпуска обычного или марочного изделия должен включать в себя следующие разделы: сводка контрольных показателей, изложение текущей маркетинговой ситуации, перечень опасностей и возможностей, перечень задач и проблем, стратегии маркетинга, программы действий, бюджеты и порядок контроля за исполнением намеченного (см. рис. 87).

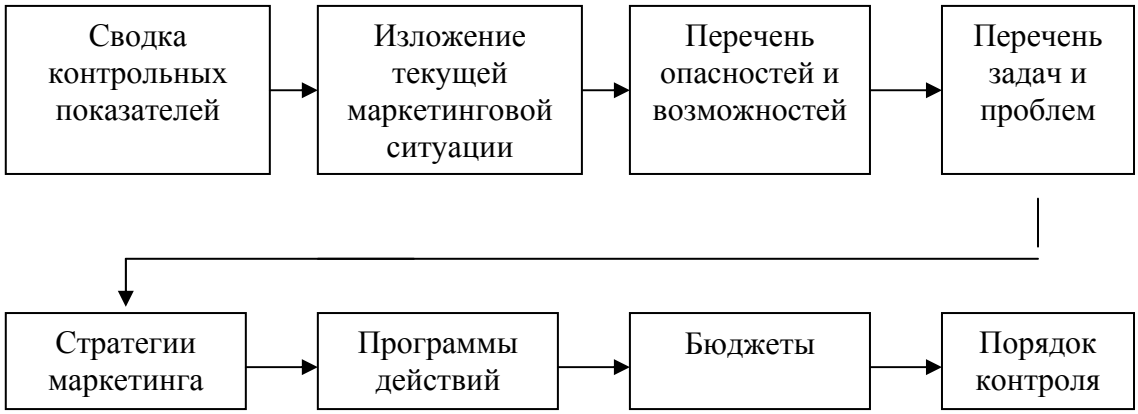


Рис. 87. *Составляющие плана маркетинга*

СВОДКА КОНТРОЛЬНЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ. В самом начале плана должна идти краткая сводка основных целей и рекомендаций, о которой пойдет речь в плане. Вот пример:

Маркетинговый план 1983г. призван обеспечить значительный рост продаж и прибылей фирмы по сравнению с предшествующим годом, контрольный показатель продаж определен в 80 млн. долл., что равняется запланированному приросту в 20%. Этот рост представляется достижимым благодаря улучшающейся экономической и конкурентной обстановке, а также обстановке с распределением товара. Прогнозируемый размер текущей прибыли — 8 млн. долл., что на 25% превышает показатели прошлого года. Эти цели должны быть достигнуты с помощью бюджета в размере 1,6 млн. долл., выделяемого на стимулирование сбыта, что составляет 2% запланированной суммы продаж. Размер бюджета на рекламу — 2,4 млн. долл., что составляет 3% запланированной суммы продаж. (Далее в сводке приводятся прочие показатели.)

Сводка контрольных показателей помогает высшему руководству быстро понять основную направленность плана. За сводкой следует поместить оглавление плана.

ТЕКУЩАЯ МАРКЕТИНГОВАЯ СИТУАЦИЯ. В первом основном разделе плана дается описание характера целевого рынка и положения фирмы на этом рынке. Составитель плана описывает рынок с точки зрения его величины, основных сегментов, нужд заказчиков и специфических факторов среды, делает обзор основных товаров, перечисляет конкурентов и указывает канал распределения.

ОПАСНОСТИ И ВОЗМОЖНОСТИ. Этот раздел заставляет руководителей взглянуть на перспективу и представить опасности и возможности, которые могут возникнуть перед товаром. Цель всего этого — заставить руководство предвидеть важные события, которые могут сильно сказаться на фирме. Управляющие должны перечислить максимально возможное число опасностей и возможностей, которые они могут себе представить. Предположим, у управляющего табачной компанией получился такой перечень:

1. Главный врач США обращается в конгресс с просьбой принять закон, требующий, чтобы на лицевой стороне каждой пачки сигарет помещались изображение черепа и перекрещенных костей и предупреждение: «По данным науки, ежедневное курение сокращает жизнь в среднем на 7 лет».

2. Постоянно растет число общественных мест, где курение запрещено вообще или предусмотрены отдельные помещения для курящих и некурящих.

3. На посевы табака нападает новое вредное насекомое, и, если не будут найдены пути борьбы с ним, в будущем, вероятно, следует ожидать снижения урожайности и большого роста цен.

4. Лаборатория фирмы находится на пороге открытия, которое позволит превращать салат в безвредный табак. В случае успеха появится табак, доставляющий удовлетворение и не наносящий вреда здоровью.

5. Быстро растет потребление сигарет на зарубежных рынках, особенно в развивающихся странах.

6. Ряд групп настаивает на легализации марихуаны, т.е. на ее свободном выращивании и продаже.

Каждое из этих положений имеет определенные последствия для производителя сигарет. Первые три можно считать опасностями. Опасность мы определяем следующим образом:

> **Опасность** — осложнение, возникающее в связи с неблагоприятной тенденцией или конкретным событием, которое — при отсутствии целенаправленных маркетинговых усилий — может привести к подрыву живучести товара или его гибели.

Последние три положения можно считать маркетинговыми возможностями фирмы. Маркетинговую возможность мы определяем следующим образом:

> **Маркетинговая возможность** — привлекательное направление маркетинговых усилий, на котором конкретная фирма может добиться конкурентного преимущества.

Управляющий должен оценить вероятность возникновения каждой опасности и каждой возможности и их последствия для фирмы.

ЗАДАЧИ И ПРОБЛЕМЫ. Изучив связанные с товаром опасности и возможности, управляющий в состоянии поставить задачи и очертить круг возникающих при этом проблем. Задачи должны быть сформулированы в виде целей, которых фирма стремится достичь за период действия плана. Например, управляющий захочет добиться завоевания 15%-ной доли рынка, 20%-ной прибыльности продаж до уплаты подоходного налога и 25%-ной прибыли до уплаты налога на вложенный капитал. Предположим, что нынешняя доли фирмы — всего 10%. Тотчас возникает ключевая проблема, а именно: каким образом можно увеличить долю рынка? Управляющему наверняка захочется рассмотреть все основные проблемы, связанные с попытками такого увеличения.

СТРАТЕГИЯ МАРКЕТИНГА. В этом разделе плана управляющий излагает широкий маркетинговый подход (так называемый план игры) к решению поставленных задач. Мы определяем стратегию маркетинга следующим образом:

> **Стратегия маркетинга** — рациональное, логическое построение, руководствуясь которым организационная единица рассчитывает решить свои маркетинговые задачи. Она включает в себя конкретные стратегии по целевым рынкам, комплексу маркетинга и уровню затрат на маркетинг.

Целевые рынки. Стратегия маркетинга должна точно назвать сегменты рынка, на которых фирма сосредоточит свои основные усилия. Эти сегменты отличаются друг от друга по показателям предпочтительности, ответных реакций и доходности. Фирма поступит весьма разумно, сконцентрировав усилия и энергию на сегментах, которые она может обслужить лучше всего с конкурентной точки зрения. Для каждого из отобранных целевых сегментов нужно разработать отдельную стратегию маркетинга.

Комплекс маркетинга. Управляющий должен в общих чертах изложить конкретные стратегии в отношении таких элементов комплекса маркетинга, как новые товары, организация продажи на местах, реклама, стимулирование сбыта, цены и распределение товаров. Каждую стратегию необходимо обосновать с точки зрения того, каким образом учитывает она опасности, возможности и ключевые проблемы, изложенные в предыдущих разделах плана.

Уровень затрат на маркетинг. Одновременно управляющий должен точно указать размеры бюджета маркетинга, необходимого для претворения в жизнь всех ранее изложенных стратегий. Управляющий знает, что более высокий бюджет, вероятно, обеспечит и более высокий сбыт, однако ему нужно разработать бюджет, который обеспечил бы наивысшую рентабельность.

ПРОГРАММА ДЕЙСТВИЙ. Стратегии маркетинга необходимо превратить в конкретные программы действий, дающие ответы на следующие вопросы: 1) **что** будет сделано? 2) **когда** это будет сделано? 3) **кто** это будет делать? 4) **сколько** это будет стоить? Например, управляющий может захотеть усилить стимулирование сбыта, сделав его ключевой стратегией завоевания доли рынка. Для этого необходимо будет разработать план мероприятий по стимулированию сбыта с перечислением льготных предложений и сроков их действий, участия в специализированных выставках, устройства новых экспозиций в местах продажи и т. п. В течение года по мере возникновения новых проблем и появления новых возможностей в планы мероприятий вносят коррективы.

БЮДЖЕТЫ. План мероприятий позволяет управляющему разработать соответствующий бюджет, являющийся, по сути дела, прогнозом прибылей и убытков. В графе «Поступления» дается прогноз относительно числа и средней цены-нетто товарных единиц, которые будут проданы. В графе «Расходы» указываются издержки производства, товародвижения и маркетинга. Их разность дает сумму ожидаемой прибыли. Высшее руководство рассматривает предлагаемый бюджет и утверждает или изменяет его. Будучи утвержденным, бюджет служит основой для закупки материалов, разработки графиков производства, планирования потребностей в рабочей силе и проведения маркетинговых мероприятий.

ПОРЯДОК КОНТРОЛЯ. В последнем разделе плана излагается порядок контроля за ходом выполнения всего намеченного. Обычно цели и бюджетные ассигнования расписывают по месяцам или кварталам. Это означает, что высшее руководство может оценивать результаты, достигнутые в рамках каждого отдельного отрезка времени, и выявлять производства, не сумевшие добиться поставленных перед ними целевых показателей. Управляющим этих производств необходимо будет представить объяснения и указать, какие меры они собираются принимать для исправления положения.

Разработка бюджета маркетинга

Сейчас мы с вами рассмотрим процесс разработки бюджета маркетинга, призванного обеспечить выход на заданный уровень сбыта и прибыли. Сначала

будет дан наглядный пример обычной схемы разработки такого бюджета, а потом мы расскажем о некоторых приемах ее совершенствования.

ПЛАНИРОВАНИЕ НА ОСНОВЕ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЦЕЛЕВОЙ ПРИБЫЛИ. Предположим, что Джону Смиту, управляющему производством кетчупа в фирме «Хайнц», предстоит разработать план маркетинга на год. Он скорее всего будет придерживаться схемы, приведенной в табл. 23 и получившей название **планирования на основе показателей целевой прибыли.** Эта схема предполагает планирование в несколько этапов:

Этап 1: Джон Смит приступает к оценке общего объема рынка кетчупа на следующий год. Оценка формируется путем сопоставления недавних темпов роста рынка (6%) с объемом рынка в текущем году (23,6 млн. ящиков). Исходя из этого, расчетный объем рынка должен составить 25 млн. ящиков.

Этап 2: Смит прогнозирует долю фирмы «Хайнц» на рынке кетчупа в будущем году. В данном случае он считает, что фирма сохранит 28%-ную долю этого рынка.

Этап 3: Смит прогнозирует объем продаж фирмы «Хайнц» на предстоящий год. Если общий объем рынка 25 млн. ящиков, то при сохранении существующей доли рынка фирмы (28%) расчетный объем ее продаж составит 7 млн. ящиков.

Этап 4: Смит определяет цену, по которой товар будет продаваться дистрибьюторам, — 4,45 долл. за ящик.

Этап 5: Теперь Смит в состоянии рассчитать сумму поступлений будущего года — 31,15 млн. долл. Эту цифру он получает, умножая показатель расчетного объема продаж (7 млн. ящиков) на цену за ящик (4,45 долл.)

Этап 6: Смит рассчитывает, что сумма переменных издержек на ящик товара составит 2,75 долл. Эта цифра слагается из следующих затрат: томаты и специи — 0,5 долл., бутылки и колпачки — 1, рабочая сила — 1,1, организация товародвижения — 0,15 долл.

Этап 7: Вычитая сумму переменных издержек (2,75 долл. на ящик) из продажной цены товара (4,45 долл. за ящик) и умножая разность на расчетный показатель объема продаж (7 млн. ящиков), Смит может дать прогноз валовой прибыли, за счет которой будут покрывать постоянные издержки и издержки на проведение маркетинга и получать доход. Валовая прибыль составит 11,9 млн. долл.

Этап 8: Смит рассчитывает постоянные издержки, умножая постоянные затраты на ящик в размере 1 долл. на 7 млн. ящиков, что дает цифру в 7 млн. долл.

Этап 9: Смит уже рассчитал валовую прибыль в размере 11,9 млн. долл., за счет которой будут покрыты постоянные издержки, расходы на проведение маркетинга и получен доход. Вычитая из этой суммы сумму постоянных издержек в размере 7 млн. долл., Смит получает разность, за счет которой будут оплачены расходы на маркетинг и получен доход, — 4,9 млн. долл.

Этап 10: Контрольный показатель целевой прибыли от сбыта кетчупа — 1,9 млн. долл.

Этап 11: Вычитание суммы целевой прибыли (1,9 млн. долл.) из части валовой прибыли, предназначенной для оплаты расходов на маркетинг и получения дохода (4,9 млн. долл.), дает разность в 3 млн. долл., которые и можно будет истратить на проведение маркетинга.

Этап 12: Смит распределяет трехмиллионный бюджет на маркетинг по составляющим комплекса маркетинга, таким, как реклама, стимулирование сбыта и маркетинговые исследования. Разбивка обычно производится в тех же пропорциях, что были в прошлом году, когда $^2/_3$ средств ассигновали на рекламу, чуть меньше $^1/_3$ — на стимулирование сбыта, а небольшой остаток — на проведение маркетинговых исследований.

Таблица 23

Планирование целевой прибыли

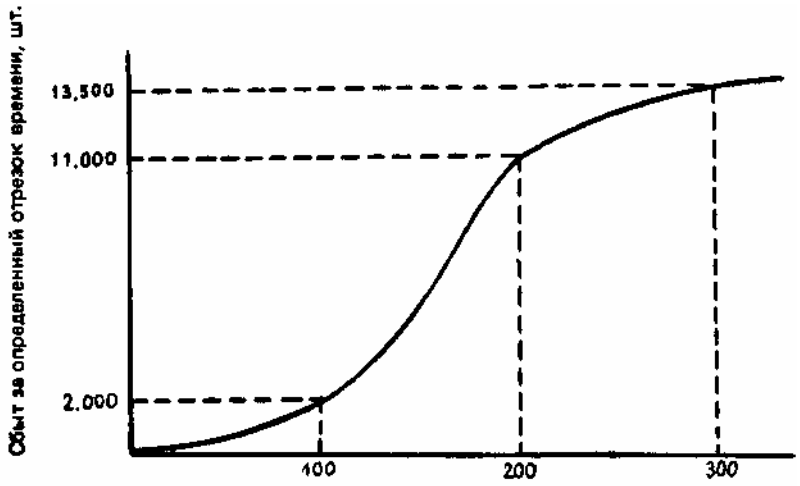
Этапы планирования	Оценочный результат
1. Прогноз общего объема рынка	25 млн. ящиков
2. Прогноз доли рынка фирмы	28%
3. Прогноз объема продаж	7 млн. ящиков
4. Установление продажной цены дистрибьютором	4,45 долл. за ящик
5. расчет суммы поступлений от продаж	31,15 млн. долл.
6. Расчет суммы переменных издержек	2,75 долл. на ящик
7. Расчет суммы валовой прибыли, за которой покрываются постоянные издержки, затраты на проведение маркетинга и извлекается доход	11,9 млн. долл.
8. Расчет суммы постоянных издержек	7 млн. долл.
9. Расчет части валовой прибыли для покрытия расходов на маркетинг и извлечения дохода	4,9 млн. долл.
10. Расчет суммы целевой прибыли	1,9 млн. долл.
11. Расчет суммы возможных затрат на маркетинг	3 млн. долл.
12. Разбивка бюджета на маркетинг:	
Реклама	2 млн. долл.
Стимулирование сбыта	0,9 млн. долл.
Маркетинговые исследования	0,1 млн. долл.

ПЛАНИРОВАНИЕ НА ОСНОВЕ ОПТИМИЗАЦИИ ПРИБЫЛИ. Планирование на основе показателей целевой прибыли обеспечивает удовлетворительную, но не обязательно максимальную прибыль. И сейчас мы с вами остановимся на проблемах разработки плана оптимизации прибыли. Оптимизация прибыли требует от управляющего четкого осознания взаимосвязи между объемом продаж и различными составляющими комплекса маркетинга. Для обеспечения взаимосвязи между объемом сбыта и одним или

несколькими элементами комплекса маркетинга мы будем пользоваться термином **функция реакции сбыта.**

> **Функция реакции сбыта** — прогноз вероятного объема продаж в течение определенного отрезка времени при разных уровнях затрат на один или несколько элементов комплекса маркетинга.

Одна из возможных функций реакции сбыта представлена на рис. 88. Она показывает, что, чем больше фирма тратит в рамках конкретного отрезка времени на маркетинг, тем выше вероятный объем сбыта. На нашем рисунке представлена кривая в виде буквы S, однако она может иметь и другой вид. S-образная кривая говорит о том, что низкий уровень затрат на маркетинг (100 тыс. долл.) вряд ли даст большой рост сбыта. Обращение фирмы либо охватывает недостаточное количество покупателей, либо делает это недостаточно эффективно. Более высокий уровень затрат на маркетинг (200 тыс. долл.) обеспечивает и более высокий уровень сбыта. Однако очень высокий уровень затрат может и не дать пропорционально большого роста сбыта, вызвав эффект так называемого «маркетингового перебора».



Расходы на маркетинг за определенный отрезок времени, тыс. долл.

Рис. 88. *Возможный вид функции реакции сбыта*

Сокращение объема продаж при очень высоком уровне затрат объясняется рядом причин. Во-первых, существует некий верхний предел общего потенциального спроса на любой конкретный товар. Наиболее податливые потенциальные потребители покупают товар почти немедленно, а неподатливые — не реагируют. По мере приближения к верхнему пределу привлечение оставшихся потенциальных покупателей обходится все дороже и дороже. Во-вторых, по мере интенсификации фирмой своих маркетинговых усилий конкуренты наверняка займутся тем же самым, в результате чего каждая компания столкнется с растущим противодействием сбыту. И в-третьих, при постоянно и неизменно растущих темпах сбыта в конце концов непременно возникали бы естественные монополии. В каждой отрасли господствовала бы одна-единственная фирма. Однако такого не случается.

Как же может управляющий службой маркетинга составить предварительную оценку функции реакции сбыта применительно к деятельности своей фирмы? Сделать это можно тремя способами. Во-первых, существует так называемый **статистический метод,** когда управляющий собирает данные о прошлых продажах и уровнях переменных комплекса маркетинга и производит оценку функций реакции сбыта с помощью статистических приемов[6]. Во-вторых, существует **экспериментальный метод,** требующий варьирования уровня маркетинговых затрат и их распределения по аналогичным географическим или иным единицам разбивки с последующими замерами достигнутых объемов сбыта[7]. В-третьих, существует **метод экспертной оценки,** когда при установлении необходимого уровня затрат руководствуются обоснованными предположениями экспертов[8].

А каким образом может коммерческая организация воспользоваться полученными ею данными оценки функций реакции сбыта? На рис. 89 представлено еще несколько кривых, с помощью которых можно выйти на показатели оптимального уровня маркетинговых затрат. Начнем с ключевой кривой — с кривой функции реакции сбыта. За исключением двух отличий, она напоминает S-образную кривую с рис. 88. Во-первых, в данном случае реакция сбыта выражается не в количестве продаваемых товарных единиц, а в сумме полученных от продаж денег, что позволяет определить уровень маркетинговых затрат, соответствующий максимальному уровню прибыли. И во-вторых, функция реакции сбыта показана начинающейся выше нулевой отметки, поскольку определенный объем сбыта может наблюдаться и при отсутствии затрат на маркетинг.

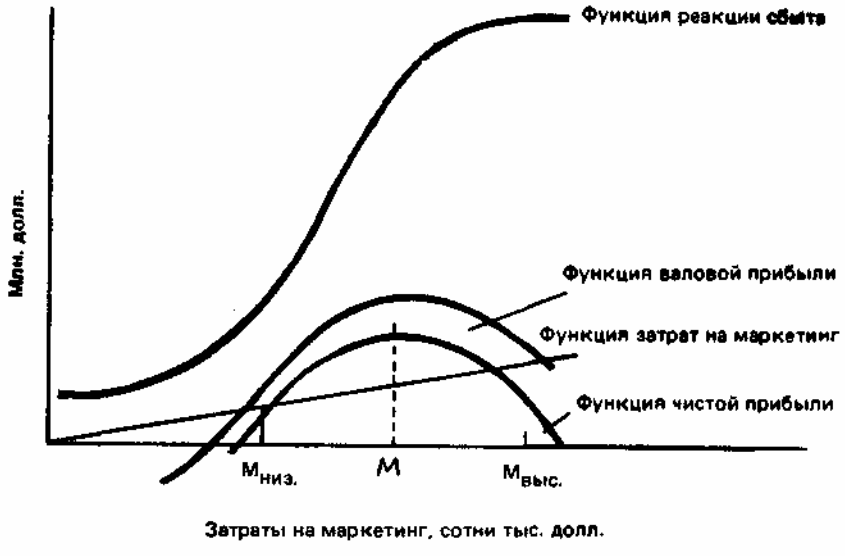


Рис. 89. *Взаимосвязь между объемом сбыта, уровнем затрат на маркетинг и прибылью*

Для определения оптимального уровня маркетинговых затрат управляющий по маркетингу удаляет из функции реакции сбыта все немаркетинговые издержки и получает в результате функцию валовой прибыли. Затем функцию маркетинговых затрат представляют в виде прямой,

которая начинается на нулевой отметке и идет наклонно вверх в соотношении 1 долл. маркетинговых затрат по горизонтали на каждые 10 долл. по вертикали. После этого получают функцию прибыли-нетто, вычитая функцию маркетинговых затрат из функции валовой прибыли. Функция прибыли-нетто говорит о положительной чистой прибыли при уровне маркетинговых затрат между $М_{низк.}$ и $М_{выс}$. Это и есть рациональный диапазон затрат на маркетинг. Функция чистой прибыли достигает своего максимума в точке М. Следовательно, уровень маркетинговых затрат, обеспечивающих получение максимальной чистой прибыли, должен равняться М долл.

Графическое решение может быть заменено числовым или алгебраическим. Кстати, это все равно придется сделать, если объем сбыта является производным от более чем одной переменной комплекса маркетинга[9].

Маркетинговый контроль

Поскольку при осуществлении планов маркетинга возникает множество неожиданностей, отделу маркетинга необходимо вести постоянный контроль за ходом их выполнения. Системы маркетингового контроля нужны для того, чтобы быть уверенным в эффективности и эффектности деятельности фирмы. Однако сам маркетинговый контроль — понятие отнюдь не однозначное. Можно выделить три типа маркетингового контроля (см. табл. 24).

Таблица 24

Типы маркетингового контроля

Тип контроля	Основные ответственные за его проведение	Цель контроля	Приемы и методы контроля
Контроль за выполнением годовых планов	Высшее руководство Руководство среднего звена	Убедиться в достижении намеченных результатов	Анализ возможностей сбыта Анализ доли рынка Анализ соотношения между затратами на маркетинг и сбытом Наблюдение за отношением клиентов
Контроль прибыльности	Контролер по маркетингу	Выяснить, на чем фирма зарабатывает деньги, а на чем теряет их	Рентабельность в разбивке по товарам, территориям, сегментам рынка, торговым каналам, объемам заказов
Стратегический контроль	Высшее руководство Ревизор маркетинга	Выяснить, действительно ли фирма использует лучшие из имеющихся у нее маркетинговых возможностей и сколь эффективно она это делает	

Цель контроля за выполнением годовых планов — убедиться, действительно ли фирма вышла на запланированные на конкретный год показатели продаж, прибылей и прочие целевые параметры. Контроль этого типа включает в себя четыре этапа (см. рис. 90). Во-первых, руководство должно заложить в годовой план контрольные показатели в разбивке по месяцам или кварталам. Во-вторых, руководство должно проводить замеры показателей рыночной деятельности фирмы. В-третьих, руководство должно выявлять причины любых серьезных сбоев в деятельности фирмы. В-четвертых, руководство должно принимать меры к исправлению положения и ликвидации разрывов между поставленными целями и достигнутыми результатами. А это может потребовать изменения программ действий и даже замены целевых установок.

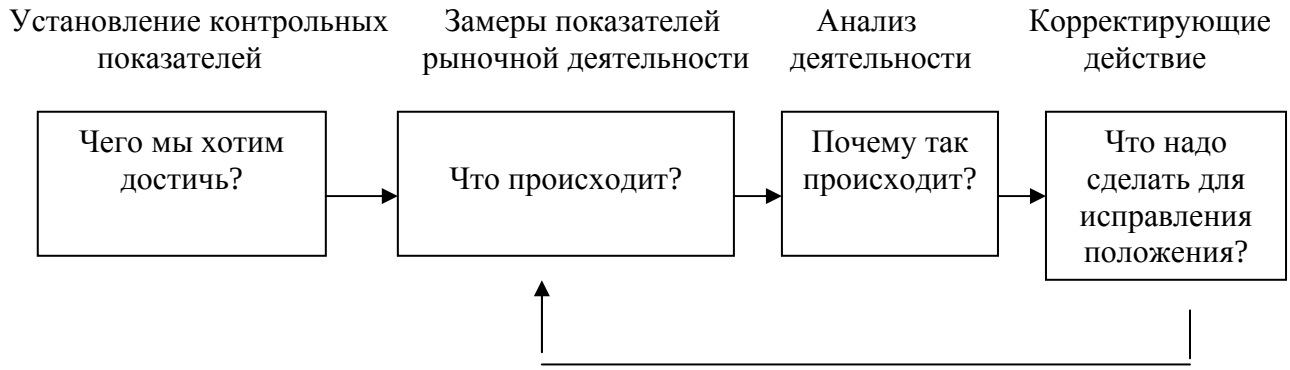


Рис. 90. *Процесс контроля*

Какими же конкретными приемами и методами контроля за выполнением планов пользуется руководство? Четырьмя основными средствами контроля являются: анализ возможностей сбыта, анализ доли рынка, анализ соотношения между затратами на маркетинг и сбытом и наблюдение за отношением клиентов. Если при использовании одного из этих средств выявляются недостатки в выполнении плана, тотчас принимают меры к исправлению положения.

АНАЛИЗ ВОЗМОЖНОСТЕЙ СБЫТА. Анализ возможностей сбыта заключается в замерах и оценке фактических запродаж в сопоставлении с плановыми. Фирма может начать с анализа сбытовой статистики. Допустим, годовым планом была предусмотрена продажа в первом квартале 4 тыс. безделушек по цене 1 долл. за штуку, т. е. на сумму 4 тыс. долл. К концу квартала было продано только 3 тыс. безделушек по цене 0,8 долл. за штуку, т. е. на сумму 2400 долл. Объем сбыта оказался на 1600 долл., или 40%, меньше ожидаемого. Фирме следует внимательно разобраться, почему именно не удалось достичь запланированного уровня[10].

Одновременно фирма должна проверить, все ли конкретные товары, территории и прочие единицы разбивки обеспечили выполнение своей доли оборота. Допустим, фирма торгует на трех сбытовых территориях, продавая на

них 1500, 500 и 2000 безделушек соответственно, или всего 4 тыс. штук. Фактический же объем сбыта по территориям составил 1400, 525 и 1075 штук соответственно. Таким образом, одна территория недовыполнила план на 7%, вторая перевыполнила его на 5, а третья — недовыполнила на целых 45%. Третья территория вызывает наибольшую тревогу. Вице-президент по сбыту, может конкретно заняться изучением причин плохих торговых показателей этой территории.

АНАЛИЗ ДОЛИ РЫНКА. Статистика сбыта еще не говорит о положении фирмы относительно конкурентов. Предположим, что объем продаж растет. Рост этот может объясняться либо улучшением экономических условий, что благотворно сказывается на всех фирмах, либо совершенствованием деятельности фирмы в сравнении с конкурентами. Руководству необходимо постоянно следить за показателями доли рынка фирмы. Если доля эта увеличивается, конкурентное положение фирмы укрепляется, если уменьшается — фирма начинает уступать конкурентам.

АНАЛИЗ СООТНОШЕНИЯ МЕЖДУ ЗАТРАТАМИ НА МАРКЕТИНГ И СБЫТОМ. Контроль за выполнением годового плана требует удостовериться, что фирма не тратит слишком много в своем стремлении обеспечить намеченные цели сбыта. Постоянный контроль за соотношением между затратами на маркетинг и объемом продаж поможет фирме держать маркетинговые издержки на нужном уровне.

НАБЛЮДЕНИЕ ЗА ОТНОШЕНИЕМ КЛИЕНТОВ. Бдительные фирмы пользуются разными методами слежения за отношением к ним со стороны клиентов, дилеров и других участников маркетинговой системы. Выявляя изменения в потребительских отношениях до того, как они скажутся на сбыте, руководство получает возможность заблаговременно принять необходимые меры. Основными методами слежения за отношениями клиентуры являются системы жалоб и предложений, потребительские панели и опросы клиентов[11].

КОРРЕКТИРУЮЩЕЕ ДЕЙСТВИЕ. Когда фактические показатели слишком сильно отличаются от целевых установок годового плана, фирмы предпринимают корректирующие действия. Рассмотрим следующий случай.

Показатели сбыта крупной фирмы по производству удобрений отставали от намеченных контрольных цифр. В данной отрасли деятельности наблюдались избыток производственных мощностей и угрожающее падение цен. Пытаясь поправить положение, фирма приняла ряд мер все более ужесточающегося характера: 1) было приказано сократить производство; 2) началось выборочное снижение цен; 3) усилилось давление на собственный торговый персонал, чтобы все продавцы выполнили назначенные им нормы сбыта. Коммивояжеры начали «вышибать двери», заставляя клиентов покупать больше или совершать закупки до конца года; 4) урезаны ассигнования на наем и обучение персонала, на рекламу, деятельность по организации общественного мнения, благотворительность, исследования и разработки; 5) начаты временные и постоянные увольнения сотрудников и отправка их на пенсию; 6) для создания более отрадной картины предпринят ряд замысловатых бухгалтерских действий; 7) началось сокращение капиталовложений на приобретение машин и

оборудования; 8) принято решение о продаже производства части ассортиментных групп товаров другим фирмам; 9) началось рассмотрение возможностей продажи фирмы в целом или слияния ее с другой компанией.

Для устранения расхождений с показателями годового плана многим фирмам оказывается достаточным принять и менее решительные меры.

Контроль прибыльности

Помимо контроля за выполнением годового плана, многим фирмам необходимо проводить также контроль рентабельности своей деятельности по различным товарам, территориям, сегментам рынка, торговым каналам и заказам разного объема. Такие сведения помогут руководству решить, следует ли расширять, сокращать или совсем сворачивать производство тех или иных товаров, проведение той или иной маркетинговой деятельности[12]. Рассмотрим следующий пример:

Вице-президент по маркетингу фирмы, выпускающей газонокосилки, хочет установить степень рентабельности продажи этих косилок по трем разным торговым каналам: магазины технических товаров, магазины садово-огородных принадлежностей и универмаги.

На первом этапе выявляют все издержки по продаже товара, его рекламе, упаковке, доставке и оформлению расчетных документов. На втором этапе выясняют суммы издержек по перечисленным видам деятельности в ходе торговли через каждый из интересующих каналов. Определив эти издержки, на третьем этапе готовят расчет прибылей и убытков по каждому каналу в отдельности. Фирма может обнаружить, что при торговле через магазины садово-огородных принадлежностей она фактически теряет деньги, едва обеспечивает безубыточность при торговле через магазины технических товаров, а почти весь доход получает за счет универмагов.

ОТЫСКАНИЕ НАИБОЛЕЕ ЭФФЕКТИВНЫХ КОРРЕКТИРУЮЩИХ ДЕЙСТВИЙ. Было бы наивно делать на основе полученных результатов вывод о том, что следует отказаться от торговли через магазины садово-огородных принадлежностей, а возможно, и через магазины технических товаров и сосредоточить все усилия на универмагах. До принятия какого-либо решения нужно прежде всего дать ответы на следующие вопросы:

• В какой мере зависит совершение покупки от типа розничного торгового заведения, а в какой — от марки товара? Будут ли покупатели искать данный марочный товар в торговых каналах, оставшихся задействованными фирмой?

• Каковы тенденции развития значимости каждого из этих трех каналов?

• Оптимальны ли маркетинговые стратегии фирмы применительно к этим трем каналам?

Получив ответы на эти вопросы, руководство службы маркетинга будет в состоянии оценить ряд вариантов действий, выбрать и принять необходимые меры.

Стратегический контроль

Время от времени фирмам необходимо производить критические оценки их маркетинговой эффективности в целом. Маркетинг — это сфера быстрого устаревания задач, политических установок, стратегий и программ. Каждая фирма должна периодически переоценивать свой общий подход к рынку, пользуясь для этого приемом, известным под названием ревизии маркетинга[13]. Мы определяем ревизию маркетинга следующим образом:

> **Ревизия маркетинга** представляет собой комплексное, системное, беспристрастное и регулярное исследование маркетинговой среды фирмы (или организационной единицы), ее задач, стратегий и оперативной деятельности с целью выявления возникающих проблем и открывающихся возможностей и выдачи рекомендаций относительно плана действий по совершенствованию маркетинговой деятельности этой фирмы.

Ревизору маркетинга должна быть предоставлена полная свобода в проведении интервью с управляющими, клиентами, дилерами, коммивояжерами и прочими лицами, которые могут пролить свет на состояние маркетинговой деятельности фирмы. Ниже представлен примерный перечень вопросов, которые может задавать ревизор маркетинга. Не все из них важны в каждой конкретной ситуации. На основе собранной с помощью этих вопросов информации ревизор сделает ряд выводов и выдаст ряд рекомендаций. Иногда его выводы могут вызвать удивление, а то и шок в среде руководства. Затем руководство решает, какие рекомендации представляются наиболее рациональными, а также каким образом и когда следует претворить их в жизнь.

ПЛАН РЕВИЗИИ МАРКЕТИНГА

Часть I. Ревизия маркетинговой среды. Макросреда

А. Демографические факторы

1. Какие основные демографические события и тенденции представляются для фирмы открывающимися возможностями или опасностями?

2. Какие действия предприняла фирма в ответ на эти события и тенденции?

Б. Экономические факторы

1. Какие основные события в сфере доходов, цен, экономии средств и кредитования скажутся на деятельности фирмы?

2. Какие действия предпринимает фирма в ответ на эти события и тенденции?

В. Природные факторы

1. Каковы прогнозы относительно стоимости и доступности необходимых фирме природных ресурсов и энергии?

2. Какие тревоги высказываются по поводу роли фирмы в деле загрязнения или сохранения окружающей среды и какие меры в связи с этим она принимает?

Г. Научно-технические факторы

1. Какие основные изменения претерпевают технология изготовления товара и технология производства в данной отрасли? Каково положение фирмы с точки зрения этих технологий?

2. Какие основные родовые изделия могут заменить собой этот товар?

Д. Политические факторы

1. Какие из предлагаемых ныне законов могут сказаться на маркетинговой стратегии и тактических действиях фирмы?

2. За какой деятельностью общегосударственного масштаба, в масштабах штата или на местном уровне необходимо внимательно следить? Что из происходящего в сферах борьбы с загрязнением окружающей среды, обеспечения равенства при найме на работу, обеспечения безопасности товаров, в сферах рекламы, контроля над ценами и т. д. может сказаться на маркетинговой стратегии фирмы?

Е. Факторы культурного порядка

1. Каково отношение общественности к предпринимательству и товарам, которые выпускает фирма?

2. Какие перемены в образах жизни и ценностных представлениях потребителей и сферы предпринимательства затрагивают деятельность фирмы?

Микросреда

А. Рынки

1. Что происходит с размерами рынков, их ростом, географическим распределением и доходностью?

2. Что представляют собой основные сегменты рынка?

Б. Клиентура

1. Каковы взгляды существующих и потенциальных заказчиков на репутацию фирмы и ее конкурентов, на качество предлагаемых товаров и услуг, на торговый аппарат и цены?

2. Каким образом принимают решения о покупке заказчики из разных сегментов?

В. Конкуренты

1. Кто основные конкуренты? Каковы их задачи и стратегии, сильные и слабые стороны, их размеры и показатели занимаемых долей рынка?

2. Какие тенденции скажутся в будущем на конкуренции и распространении заменителей товара?

Г. Система распределения и дилеры

1. Что представляют собой основные торговые каналы, посредством которых товары доходят до потребителей?

2. Каковы уровни эффективности и потенциалы роста различных торговых каналов?

Д. Поставщики

1. Каковы перспективы на бесперебойность снабжения основными ресурсами для нужд производства?

2. Какие тенденции имеют место среди поставщиков в отношении схем организации продаж?

Е. Вспомогательные и маркетинговые организации

1. Каковы прогнозы в отношении цен и доступности транспортных услуг?

2. Каковы прогнозы в отношении цен и доступности складских услуг?

3. Каковы прогнозы в отношении цен и доступности финансирования?

4. Сколь эффективно работает рекламное агентство?

Ж. Контактные аудитории

1. Какие контактные аудитории сулят фирме те или иные возможности или проблемы?

2. Какие меры принимает фирма для обеспечения своей эффективной работы с каждой отдельной контактной группой?

Часть II. Ревизия стратегии маркетинга

А. Программа деятельности фирмы

1. Четко ли сориентирована программа фирмы на рыночную деятельность? Реальна ли она?

Б. Задачи и цели маркетинга

1. Изложены ли задачи самой фирмы и ее маркетинга в виде четких целей, которые служили бы руководством при планировании маркетинга и замерах достигнутого?

2. Соответствуют ли маркетинговые задачи реальному конкурентному положению фирмы, ее ресурсам и возможностям?

В. Стратегия

1. Что представляет собой основополагающая стратегия маркетинга, призванная обеспечить решение поставленных задач? Обоснованна ли она?

2. Достаточно ли (и не слишком ли много) выделено средств для решения поставленных маркетинговых задач?

3. Оптимально ли распределены маркетинговые ресурсы по сегментам рынка, сбытовым территориям и товарам?

4. Оптимально ли распределены маркетинговые ресурсы по основным составляющим комплекса маркетинга, таким, как качество товара, сервис, торговый аппарат, реклама, стимулирование, система распределения?

Часть Ш. Ревизия организации службы маркетинга

А. Формальная структура

1. Обладает ли руководитель службы маркетинга достаточной властью и достаточным кругом обязанностей в рамках деятельности фирмы, чтобы оказывать влияние на степень удовлетворенности клиентов?

2. Оптимальна ли структурная организация маркетинговой деятельности с точки зрения функций, товара, конечного потребителя и разбивки по территориям?

Б. Функциональная эффективность

1. Хорошо ли налажена связь и повседневные рабочие отношения между службой маркетинга и службой сбыта?

2. Эффективно ли срабатывает система на основе управляющих по товарам? В состоянии ли управляющие по товарам планировать не только объем продаж, но и прибыли?

3. Есть ли в службе маркетинга группа специалистов, нуждающихся в дополнительном обучении, дополнительной мотивации, дополнительном контроле или дополнительной оценке их деятельности?

В. Эффективность взаимодействия

1. Существуют ли требующие особого внимания проблемы взаимодействия между маркетингом и производством, научно-исследовательской, закупочной или финансовой сферой?

Часть IV. Ревизия систем маркетинга

А. Система маркетинговой информации

1. Обеспечивает ли система сбора маркетинговой информации получение точных, достаточно полных и актуальных сведений о происходящих на рынке событиях?

2. В достаточной ли степени используют распорядители фирмы данные маркетинговых исследований?

Б. Система планирования маркетинга

1. Хорошо ли продумана и достаточно ли эффективна системе планирования маркетинга?

2. Добротно ли проводятся работы по прогнозированию сбыта и замерам потенциала рынка?

3. Обоснованно ли устанавливаются нормы продаж?

В. Система маркетингового контроля

1. Достаточно ли продумана система контроля, чтобы с ее помощью можно было абсолютно достоверно устанавливать показатели выполнения задач, намеченных в годовом плане?

2. Проводит ли руководство периодический анализ рентабельности товаров, рынков, сбытовых территорий и каналов распределения?

3. Регулярно ли проводится анализ издержек маркетинга?

Г. Система разработки новых товаров

1. Достаточно ли хорошо организована фирма с точки зрения сбора, генерирования и отбора идей новых товаров?

2. Проводит ли фирма достаточно полное исследование замысла и достаточно полный анализ возможностей производства и сбыта перед тем, как выделить капиталовложения на воплощение новых идей?

3. Проводит ли фирма достаточно полные испытания товара и опробование его в рыночных условиях до выпуска новинок в продажу?

Часть V. Ревизия результативности маркетинга

А. Анализ прибыльности

1. Какова прибыльность различных товаров фирмы, ее рынков, сбытовых территорий и каналов распределения?

2. Следует ли фирме заняться каким-либо новым сегментом деятельности, расширить или сузить какой-то сегмент или уйти из какого-то сегмента и как скажется такое решение в долговременном и кратковременном плане на ее прибылях?

Б. Анализ эффективности затрат

1. Не связаны ли отдельные виды маркетинговой деятельности с чрезмерными издержками? Можно ли принять меры по сокращению издержек?

Часть VI. Ревизия функциональных составляющих маркетинга

А. Товары

1. Какие задачи стоят перед конкретной ассортиментной группой товаров? Обоснованны ли эти задачи? Отвечает ли нынешний ассортимент поставленным перед ним задачам?

2. Есть ли товары, которые необходимо постепенно снимать с производства?

3. Есть ли новинки, которыми стоит пополнить ассортимент?

4. Даст ли положительные результаты изменение качества, свойств или внешнего оформления каких-либо товаров?

Б. Цена

1. Каковы задачи, политика, стратегия и методика ценообразования? В какой мере цены исходят из параметров себестоимости, спроса, и особенностей конкурентной ситуации?

2. Соответствуют ли, по мнению клиентов, цены фирмы ценностной значимости ее предложения?

3. Эффективно ли пользуется фирма приемами ценового стимулирования?

В. Распределение

1. Что представляют собой задачи и стратегии распределения?

2. Достаточны ли охват рынка и предлагаемый сервис?

3. Следует ли фирме задуматься о перераспределении акцентов в опоре на дистрибьюторов, торговых агентов и методы личной продажи?

Г. Реклама, стимулирование сбыта, пропаганда

1. Каковы задачи рекламы фирмы? Обоснованны ли они?

2. Оптимален ли объем расходов на рекламу? Как разрабатывается рекламный бюджет?

3. Эффективны ли тематика и тексты рекламных объявлений? Что думают о рекламе фирмы ее клиенты и общественность?

4. Достаточно ли продуманно выбираются средства рекламы?

5. Эффективно ли пользуется фирма мерами стимулирования сбыта?

6. Есть ли у фирмы хорошо продуманная программа пропаганды?

Д. Торговый аппарат

1. Какие задачи стоят перед торговым аппаратом фирмы?

2. Достаточна ли численность этого аппарата для решения стоящих перед фирмой задач?

3. Правильна ли принятая в фирме специализация торгового аппарата (по сбытовым территориям, рынкам, товарам)?

4. Обладает ли торговый аппарат высоким моральным духом, способностями и усердием?

5. Достаточно ли продуманы методика установления норм и оценки достигнутых результатов?

6. Как можно оценить торговый аппарат фирмы при сравнения его с торговыми аппаратами конкурентов?

Резюме

Не все фирмы пользуются официально принятыми системами планирования, а те, что пользуются, не всегда делают это хорошо. А ведь формальное планирование сулит целый ряд выгод. Тут и системное осмысливание ситуации, более четкая координация усилий фирмы, более точная постановка задач и более совершенные методы замеров достигнутого и т.п. Все это должно привести к росту сбыта и прибылей.

Плацдармом для любого другого планирования в рамках фирмы служит стратегическое планирование. Процесс стратегического планирования состоит из выработки программы фирмы, формулирования ее задач и целей, анализа хозяйственного портфеля и перспективного планирования роста организации.

Составление хорошо проработанного программного заявления фирмы — дело очень ответственное. Программное заявление фирмы должно быть ориентированным на рынок, реалистичным по сути своей, мотивирующим и конкретным в том смысле, что нацеливает фирму на использование наиболее перспективных из имеющихся возможностей.

С учетом изложенного стратегическое планирование требует оценки каждого из входящих в состав фирмы производств, чтобы сделать вывод о целесообразности их расширения, сохранения, прекращения или пожинания плодов их деятельности.

Для обеспечения роста фирмы стратегическое планирование требует выявления рыночных возможностей в сферах, где фирма будет иметь явное конкурентное преимущество. Такие возможности можно выявить на путях интенсивного роста в масштабах нынешней товарно-рыночной деятельности (более глубокое проникновение на рынок, расширение границ своего рынка или совершенствование товара), на путях интеграционного роста в рамках отрасли (регрессивная, прогрессивная или горизонтальная интеграция) и на путях диверсификационного роста (концентрическая, горизонтальная или конгломератная диверсификация).

После разработки общих стратегических планов каждому производству предстоит разработать собственные планы маркетинга по товарам, маркам и рынкам. Основными разделами плана маркетинга являются: сводка контрольных показателей, изложение текущей маркетинговой ситуации, перечень опасностей и возможностей, перечень задач и проблем, изложение стратегий маркетинга, программы действий, бюджеты и порядок контроля. В разделе плана о бюджете маркетинга оптимизация прибыли может быть предусмотрена либо методом установления показателей целевой прибыли, либо методом функции реакции сбыта.

Организации применяют три типа маркетингового контроля своей рыночной деятельности: контроль за выполнением годовых планов, контроль прибыльности и стратегический контроль.

Контроль за выполнением годовых планов заключается в постоянном слежении за текущими маркетинговыми усилиями и достигнутыми результатами, чтобы удостовериться в достижении запланированных на год показателей сбыта и прибылей. Основными средствами контроля являются анализ возможностей сбыта, анализ доли рынка, анализ соотношения между затратами на маркетинг и сбытом и наблюдение за отношением клиентов.

Контроль прибыльности требует выявления всех издержек и установления фактической рентабельности деятельности фирмы по товарам, сбытовым территориям, сегментам рынка, торговым каналам и заказам разного объема.

Стратегический контроль — это деятельность с целью убедиться, что маркетинговые задачи, стратегии и программы фирмы оптимально соответствуют требованиям существующей и прогнозируемой маркетинговой среды. Осуществляется такой контроль посредством ревизии маркетинга, которая представляет собой комплексное, системное, беспристрастное и регулярное исследование маркетинговой среды, задач, стратегий и оперативной деятельности фирмы. Цель ревизии маркетинга заключается в выявлении открывающихся маркетинговых возможностей и возникающих проблем и выдаче рекомендаций относительно плана перспективных и текущих действий по комплексному совершенствованию маркетинговой деятельности фирмы.

Вопросы для обсуждения

1. В ходе прошедшего десятилетия производитель бумаги и бумажных изделий фирма «Скотт пейпер компани» столкнулась с возросшей конкуренцией со стороны производителей марочных и обычных бумажных товаров, потеряла часть своей прежней доли рынка и впервые за 101 год своего существования вынуждена была заняться разработкой стратегического плана. Расскажите, какие моменты должны, по вашему мнению, найти отражение в подобном стратегическом плане.

2. Разработайте программное заявление для фирмы грамзаписи. Расскажите о каждом из основных разделов этого заявления.

3. В чем различия между основными направлениями возможностей роста? Какой вариант или варианты возможностей роста открыты, по вашему мнению, для фирмы «Макдональдс», корпорации «ИБМ» и нефтехимического концерна «Теннеко»?

4. Какие основные решения необходимо принять для разработки маркетинговой стратегии в рамках плана маркетинга? Почему так важно четко скоординировать эти решения?

5. Ваши друзья собираются открыть дискотеку. Они понимают, что одним из залогов успеха является маркетинговый «контроль». Какие варианты этого контроля вы посоветовали бы использовать им в практике деятельности их нового предприятия?

6. В чем преимущества и недостатки постоянного наблюдения за отношением клиентов по сравнению с другими приемами контроля за выполнением годовых планов?

7. Основой процесса стратегического контроля является ревизия маркетинга. Расскажите кратко о характерных чертах и цели использования этого приема.

Основные понятия, встречающиеся в главе 17

Анализ возможностей сбыта — замеры и оценка показателей фактических запродаж в сопоставлении с плановыми.

Возможности диверсификационного роста — возможности роста, открывающиеся за пределами отрасли деятельности фирмы.

Возможности интеграционного роста — возможности роста за счет интеграции деятельности фирмы с другими элементами маркетинговой системы отрасли.

Возможности интенсивного роста — возможности роста в рамках нынешнего масштаба деятельности фирмы.

Глубокое внедрение на рынок — изыскание фирмой путей роста сбыта на существующих рынках с помощью более агрессивного маркетинга.

Горизонтальная диверсификация — пополнение ассортимента фирмы новыми изделиями, которые не связаны с выпускаемыми ныне, но могут вызвать интерес существующей клиентуры.

Горизонтальная интеграция — приобретение фирмой во владение или постановка под более жесткий контроль с ее стороны ряда предприятий-конкурентов.

Конгломератная диверсификация — пополнение ассортимента изделиями, не имеющими никакого отношения ни к применяемой фирмой технологии, ни к ее нынешним товарам и рынкам.

Контроль — замеры и анализ результатов выполнения стратегических планов и планов маркетинга и принятие корректирующих действий.

Концентрическая диверсификация — пополнение ассортимента новыми изделиями, которые с технической и/или маркетинговой точки зрения похожи на существующие товары фирмы.

Маркетинговая возможность фирмы — привлекательное направление маркетинговых усилий, на котором конкретная фирма может добиться конкурентного преимущества.

Опасность — осложнение, возникающее в связи с неблагоприятной тенденцией или конкретным событием, которое — при отсутствии целенаправленных маркетинговых усилий — может привести к подрыву живучести товара или его гибели.

Планирование — формальная процедура, направленная на рост сбыта и прибылей фирмы и слагающаяся из двух частей — стратегического планирования и планирования маркетинга.

Прогрессивная интеграция — приобретение фирмой во владение или постановка под более жесткий контроль своей системы распределения.

Расширение границ рынка — попытки фирмы увеличить сбыт за счет внедрения ныне существующих товаров на новые рынки.

Ревизия маркетинга — комплексное, системное, беспристрастное и регулярное исследование маркетинговой среды, задач, стратегий и оперативной деятельности фирмы с целью выявления возникающих проблем и открывающихся возможностей и выдачи рекомендаций относительно плана действий по совершенствованию маркетинговой деятельности фирмы.

Регрессивная интеграция — приобретение фирмой во владение или постановка под более жесткий контроль системы своего снабжения.

Совершенствование товара — деятельность фирмы по увеличению сбыта за счет создания новых или усовершенствованных товаров для своих ныне существующих рынков.

Стратегическое планирование — управленческий процесс создания и поддержания стратегического соответствия между целями фирмы, ее потенциальными возможностями и шансами в сфере маркетинга.

Стратегия маркетинга — рациональное логическое построение, руководствуясь которым организация рассчитывает решить свои маркетинговые задачи и которое включает в себя конкретные стратегии по целевым рынкам, комплексу маркетинга и уровню затрат на маркетинг.

Функция реакции сбыта — прогноз вероятного объема продаж в течение определенного отрезка времени при разных уровнях затрат на один или несколько элементов комплекса маркетинга.

Глава 18. Международный маркетинг

Цели

Ознакомившись с данной главой, вы должны быть в состоянии:

1. Рассказать о том, как сказываются на международном маркетинге особенности экономической, политико-правовой и культурной среды.

2. Описать три стратегии проникновения на зарубежные рынки.

3. Пояснить, каким образом приспосабливают комплекс маркетинга к зарубежным рынкам.

4. Перечислить и дать описание трех видов организационных структур для проведения международного маркетинга.

Холодный прием в Бразилии супа «Кэмпбелл»

Фирма «Кэмпбелл суп» — бесспорный лидер американского рынка консервированных супов. На ее долю приходится более 80% продаж всех жидких суповых концентратов в стране. А вот при попытках выхода за границу показатели ее деятельности нередко оказывались совсем не столь впечатляющими.

Одно из первых злополучных выступлений фирмы «Кэмпбелл» произошло в Великобритании, где фирма вышла на рынок в 1960 г. со своими знаменитыми красно-белыми банками концентрированного супа и рекламой, тематически повторяющей рекламу в США. В итоге это предприятие обернулось для фирмы убытками в 30 млн. долл. Причина: потребитель видел маленькие американские баночки рядом с большими банками английских неконцентрированных супов и делал вывод, что суп «Кэмпбелл» очень дорогой. Он не понял, что суп «Кэмпбелл» — концентрированный, а разбавленный водой, оказывается фактически дешевле других.

В 1978 г. фирма «Кэмпбелл» вышла на бразильский рынок, образовав смешанное предприятие с одной из местных компаний и вложив в него 6 млн. долл. На этот раз фирма «Кэмпбелл» предлагала в основном мясоовощные супы в очень больших банках, с привычными красно-белыми этикетками. Поначалу сбыт удовлетворительно, но затем упал. По прошествии трех лет, истратив 2 млн. долл. на проведение рекламных кампаний, фирма «Кэмпбелл» приняла решение свернуть свои розничные операции в Бразилии.

Что же не сработало на этот раз? Из последующих опросов бразильских домохозяек фирма выяснила, что, подавая семье суп, в приготовлении которого она не принимала никакого участия, женщина чувствовала неудовлетворенность собой как хозяйкой. Женщины предпочитали покупать сухие суповые смеси фирмы «Кнорр» и «Маджи» и готовить суп, добавляя в него собственные компоненты и придавая ему собственный аромат и вкус. Суп «Кэмпбелл» покупали только для подстраховки в непредвиденных ситуациях, когда нужно было приготовить что-нибудь очень быстро. Очевидно, перед выходом на бразильский рынок фирма «Кэмпбелл» не провела достаточно глубоких маркетинговых исследований.

Неспособность фирмы «Кэмпбелл» разобраться в специфике зарубежного рынка для своих товаров типична и для многих других американских фирм. Спустя несколько месяцев после провала на бразильском рынке фирмы «Кэмпбелл» о прекращении своей деятельности в Бразилии объявила фирма «Гербер», которая целых восемь лет пыталась добиться рентабельности сбыта продуктов для детского питания. Очевидно, бразильские домохозяйки не считали готовое детское питание достойной заменой свежей пище, приготовленной ими самими или живущей в доме прислугой. Готовое расфасованное детское питание они, возможно, приобретали только при поездках к родственникам или на отдых[1].

Большая емкость внутреннего рынка США и опыт маркетинговых неудач за рубежом служат объяснением, почему многие американские фирмы, избегают заниматься агрессивным международным маркетингом, предпочитая маркетинг на внутреннем рынке маркетингу на внешних рынках. Заниматься «домашним» маркетингом проще и безопаснее. Управляющим не приходится изучать чужой язык, иметь дело с незнакомой валютой, сталкиваться с политической и правовой неопределенностью, а то и с необходимостью приспосабливать товар для удовлетворения непривычных потребительских нужд и запросов.

К занятию международным маркетингом американские фирмы побуждают два фактора. Во-первых, их может **подтолкнуть** к этому ослабление маркетинговых возможностей или изменение конъюнктуры на внутреннем рынке. Тут возможны замедление темпов роста валового национального продукта, проведение правительством антипредпринимательской политики, введение непомерного налогового бремени, подталкивание государством предпринимателей к выходу за рубеж с целью увеличения поступлений иностранной валюты и сокращения внешнеторгового дефицита США[2]. Во-вторых, американские фирмы могут быть **вовлечены** во внешнеторговую деятельность ростом возможностей, которые открываются для их товаров в других странах. Не уходя с внутреннего рынка, они могут найти для себя и привлекательные внешние рынки, несмотря на все дополнительные издержки и проблемы в связи с операциями за рубежом.

В 1982 г. американский экспорт составил 11,5% стоимости валового национального продукта США[3]. В абсолютном денежном исчислении этот показатель делает Соединенные Штаты крупнейшей в мире страной-экспортером. Другие страны вовлечены в мировую торговлю в гораздо большей мере. Так, для поддержания высокого уровня занятости и оплаты импортируемых товаров Великобритании, Бельгии, Нидерландам и Новой Зеландии приходится продавать за рубежом более половины всей выпускаемой ими продукции. Для фирм этих стран международный маркетинг — это их вторая натура.

Некоторые американские и зарубежные фирмы занимаются международным маркетингом с таким большим размахом, что их можно назвать **транснациональными корпорациями.** Среди американских фирм, получавших в 1982 г. более 40% своих поступлений из-за рубежа, были компании «Эксон» (75%), «Тексако» (69), «Ситикорп» (67), «Мобил» (61), «Катерпиллар трактор» (57), «Доу кемикал» (52), «ИБМ» (45), «Кока-кола» (43) и «Ксерокс» (42%). Американским фирмам противостоят такие грозные транснациональные конкуренты, как концерны «Ройял датч-Шелл», «Бритиш петролеум», «Юнилевер», «Филипс», «Фольксваген», «Ниппон стил», «Сименс», «Тойота мотор» и «Нестле».

Одновременно с агрессивной экспансией некоторых американских фирм за рубежом на американский внутренний рынок проникли многие иностранные компании. Их имена и названия их марочных товаров стали в США обиходными словами: «Сони», «Хонда», «Датцун», «Нестле», «Перье», «Норелко», «Мерседес-Бенц», «Фольксваген». Причем многие американцы отдают этим маркам предпочтение перед отечественными. Кроме того, существует множество товаров якобы американского производства, выпускаемых в действительности зарубежными транснациональными корпорациями. Это книги «Бантам», мороженое «Баскин-Роббинс», грампластинки «Капитол», гуталин «Киви», чай «Липтон». Сюда же относится и универмаг «Сакс на Пятой авеню». Америка привлекает также огромные иностранные капиталовложения в туристический бизнес и в недвижимость. Прежде всего речь идет о покупке земли японцами на Гавайских островах,

строительстве Кувейтом курортных комплексов у побережья штата Южная Каролина, о приобретении конторских зданий на Манхэттене арабскими коммерсантами и о предложении шейха из Саудовской Аравии купить для своего сына исторический форт Аламо близ города Сан-Антонио в Техасе.

Может возникнуть вопрос, а не предполагает ли занятие международным маркетингом использования каких-то новых принципов. Совершенно очевидно, что принципы постановки маркетинговых задач, выбора целевых рынков, определения маркетингового позиционирования, формирования комплекса маркетинга и проведения маркетингового контроля остаются в силе. Все эти принципы не новые, однако различия между странами могут оказаться такими глубокими, что деятелю международного рынка необходимо уметь разбираться в зарубежной среде и иностранных институтах и быть готовым к пересмотру фундаментальных представлений о том, как люди реагируют на побудительные приемы маркетинга.

В последующих разделах данной главы мы рассмотрим шесть основных решений, которые предстоит принять фирме, планирующей заняться международным маркетингом (см. рис. 91).

Рис. 91. *Основные решения, принимаемые в сфере международного маркетинга*

Изучение среды международного маркетинга

Прежде чем решиться на организацию сбыта за рубежом, фирме необходимо многое узнать. Ей надо досконально разобраться в особенностях международной маркетинговой среды. После второй мировой войны среда эта претерпела огромные изменения. Появились и новые возможности, и новые проблемы. Среди наиболее значительных перемен: 1) интернационализация мировой экономики, находящая свое выражение в стремительном росте международной торговли и капиталовложений за рубежом; 2) постепенная утрата доминирующего положения США и связанные с этим проблемы пассивного торгового баланса и изменения стоимости доллара на мировом рынке; 3) рост экономической мощи Японии на мировом рынке; 4) становление международной финансовой системы, обеспечивающей более свободную конвертируемость валют; 5) сдвиг мировых доходов после 1973 г. в пользу компаний-производителей нефти; 6) рост числа торговых барьеров,

воздвигаемых для защиты внутренних рынков от иностранной конкуренции, и 7) постепенное открытие новых крупных рынков, таких, как рынки КНР, СССР и арабских стран[4].

Система международной торговли

Американская фирма, нацелившаяся на деятельность за рубежом, должна разбираться как в ограничениях, так и в возможностях, присущих системе международной торговли. В своих попытках организовать сбыт в другой стране американская фирма столкнется с самыми разными торговыми ограничениями. Самым распространенным ограничением является **таможенный тариф,** представляющий собой налог, которым иностранное правительство облагает некоторые ввозимые в его страну товары. Таможенный тариф может преследовать цели увеличения поступлений (фискальный тариф) или защиты интересов отечественных фирм (протекционистский тариф). Кроме того, экспортер может столкнуться с **квотой,** т. е. количественным пределом товаров определенных категорий, разрешенных к ввозу в страну. Целями квоты являются сохранение иностранной валюты, защита местной промышленности и охрана занятости. Предельной формой квоты выступает эмбарго, при котором отдельные виды импорта оказываются полностью запрещенными. Не благоприятствует торговле и **валютный контроль,** посредством которого регулируют объемы наличности в иностранной валюте и ее обменный курс на другие валюты. Американская фирма может столкнуться и с рядом **нетарифных барьеров,** таких, как дискриминация ее предложений и наличие производственных стандартов, дискриминационных по отношению к американским товарам. Например, голландское правительство запрещает ввоз тракторов, способных двигаться со скоростью более 10 миль в час. А это означает, что под запрет подпадает большинство тракторов американского производства.

В то же самое время ряд стран образовали **экономические сообщества,** наиболее важным из которых является Европейское экономическое сообщество (ЕЭС, известное также как Общий рынок). Членами ЕЭС состоят основные западноевропейские страны, стремящиеся к снижению таможенных тарифов и цен и к росту занятости и капиталовложений в рамках Сообщества. После создания ЕЭС появились и другие экономические сообщества, среди которых можно отметить Латиноамериканскую ассоциацию свободной торговли, Центральноамериканский общий рынок и Совет Экономической Взаимопомощи (СЭВ), в состав которого входят страны Восточной Европы[*].

Каждая страна имеет свою специфику, в которой необходимо разобраться. Готовность страны к восприятию тех или иных товаров и услуг и ее привлекательность в качестве рынка для зарубежных фирм зависят от существующей в ней экономической, политико-правовой и культурной среды.

---

[*] Даты образования экономических сообществ: 1949 г. – СЭВ, 1957 г. – ЕЭС, 1960 г. – Латиноамериканская ассоциация свободной торговли, 1961 г. – Центральноамериканский общий рынок. – *Прим. Ред.*

Экономическая среда

Планируя выход на внешние рынки, деятель международного маркетинга должен изучить экономику каждой интересующей его страны. Привлекательность страны в качестве экспортного рынка определяется двумя характеристиками.

Первая из них — структура хозяйства. Хозяйственная структура страны определяет ее потребности в товарах и услугах, уровни доходов и занятости и т. п. Существуют четыре типа хозяйственных структур.

СТРАНЫ С ЭКОНОМИКОЙ ТИПА НАТУРАЛЬНОГО ХОЗЯЙСТВА. В рамках экономики типа натурального хозяйства подавляющее большинство населения занимается простейшим сельскохозяйственным производством. Большую часть производимого они потребляют сами, а остальное напрямую обменивают на простыв товары и услуги. В этих условиях экспортеру открывается не много возможностей. Среди стран с подобной системой хозяйства можно назвать Бангладеш и Эфиопию.

СТРАНЫ — ЭКСПОРТЕРЫ СЫРЬЯ. Такие страны богаты одним или несколькими видами природных ресурсов, зато обделены в других отношениях. Большую часть средств они получают за счет экспорта этих ресурсов. Примерами могут служить Чили (олово и медь), Заир (каучук) и Саудовская Аравия (нефть). Подобные страны являются хорошими рынками для сбыта добывающего оборудования, инструмента и вспомогательных материалов, погрузочно-разгрузочного оборудования, грузовых автомобилей. В зависимости от численности постоянно проживающих в стране иностранцев и состоятельных местных правителей и землевладельцев она может явиться также рынком сбыта товаров широкого потребления западного типа и предметов роскоши.

ПРОМЫШЛЕННО РАЗВИВАЮЩИЕСЯ СТРАНЫ. В рамках промышленно развивающейся экономики обрабатывающая промышленность дает уже от 10 до 20% валового национального продукта страны. Примерами таких стран могут служить Египет, Филиппины, Индия и Бразилия. По мере развития обрабатывающей промышленности такая страна все больше полагается на импорт текстильного сырья, стали и изделий тяжелого машиностроения и все меньше — на импорт готовых текстильных изделий, бумажных товаров и автомобилей. Индустриализация вызывает появление нового класса богачей и небольшого, но постоянно растущего среднего класса, которым требуются товары новых типов, причем часть потребностей можно удовлетворить только за счет импорта.

ПРОМЫШЛЕННО РАЗВИТЫЕ СТРАНЫ. Промышленно развитые страны являются основными экспортерами промышленных товаров. Они торгуют промышленными товарами между собой, а также вывозят эти товары в страны с другими типами хозяйственной структуры в обмен на сырье и полуфабрикаты. Большой размах и многообразие производственной деятельности делают промышленно развитые страны с их внушительным средним классом богатыми рынками сбыта для любых товаров. К промышленно развитым странам относятся Соединенные Штаты и страны Западной Европы.

Второй экономический показатель — характер распределения доходов в стране. На распределении доходов сказываются не только особенности хозяйственной структуры страны, но и особенности ее политической системы. По характеру распределения доходов деятель международного маркетинга делит страны на пять видов: 1) страны с очень низким уровнем семейных доходов; 2) страны с преимущественно низким уровнем семейных доходов; 3) страны с очень низким и очень высоким уровнями семейных доходов; 4) страны с низким, средним и высоким уровнями семейных доходов; 5) страны с преимущественно средним уровнем семейных доходов. Возьмем для примера рынок «Ламборгини» — легкового автомобиля стоимостью более 50 тыс. долл. В странах первого и второго типов он будет очень маленьким. Самым крупным единичным рынком для этого автомобиля оказывается рынок Португалии (страна 3-го типа), самой бедной в Европе страны, в которой, однако, насчитывается немало богатых, заботящихся о своем общественном положении и престиже семейств, способных на покупку такой машины.

Политико-правовая среда

Разные страны резко отличаются друг от друга и своей политико-правовой средой. При решении вопроса об установлении деловых отношений с той или иной страной следует учитывать по меньшей мере четыре фактора.

ОТНОШЕНИЕ К ЗАКУПКАМ ИЗ-ЗА РУБЕЖА. Некоторые страны относятся к таким закупкам весьма благожелательно, даже поощрительно, другие — резко отрицательно. В качестве примера страны с благожелательным отношением можно назвать Мексику, которая на протяжении ряда лет привлекает к себе капиталовложения из-за рубежа, предлагая иностранным вкладчикам льготы и услуги при выборе мест размещения предприятий. С другой стороны, Индия требует от экспортеров соблюдения импортных квот, блокирует некоторые валюты, ставит условием введение в руководство создаваемых предприятий большого числа своих граждан и т. д. Именно из-за таких «закавык» приняли решение покинуть индийский рынок корпорации «ИБМ» и «Кока-кола».

ПОЛИТИЧЕСКАЯ СТАБИЛЬНОСТЬ. Еще одна проблема — стабильность страны в будущем. Правительства сменяют друг друга, и иногда перемена курса оказывается очень резкой. Но и без смены правительства режим может решить откликнуться на возникшие в стране настроения. Могут конфисковать собственность иностранной фирмы, заблокировать ее валютные резервы, ввести импортные квоты или новые обложения. Деятелям международного маркетинга, возможно, будет выгодно заниматься предпринимательской деятельностью даже в стране с очень шаткой политической стабильностью. Однако существующая ситуация непременно скажется на характере их подхода к финансовым и деловым вопросам[5].

ВАЛЮТНЫЕ ОГРАНИЧЕНИЯ. Третий фактор касается ограничений или проблем в связи с валютным обменом. Иногда правительства блокируют собственную валюту или запрещают ее перевод в любую другую. Обычно

продавец хочет получить доход в валюте, которой он может пользоваться. В лучшем случае с ним могут расплачиваться в валюте его собственной страны. При невозможности этого продавец, вероятно, будет принимать блокированную валюту, если на нее он может приобрести либо товары, которые ему нужны, либо товары, которые он сможет продать где-то в другом месте на удобную для него валюту. В худшем случае продавцу, имеющему дело с блокированной валютой, возможно, придется вывозить свои деньги из страны, где находится его предприятие, в виде неходовых товаров, которые он сумеет продать в другом месте только с убытком для себя. Помимо валютных ограничений, большой риск для продавца на зарубежных рынках связан и с колебаниями обменных курсов валют.

ГОСУДАРСТВЕННАЯ МАШИНА. Четвертым фактором является степень эффективности системы помощи иностранным компаниям со стороны принимающего их государства, т. е. наличия эффективной таможенной службы, достаточно полной рыночной информации и прочих факторов, благоприятствующих предпринимательской деятельности. Американцев обычно поражает то, как быстро исчезают препятствия для торговой деятельности, если те или иные должностные лица принимающей страны получают соответствующую мзду (взятку).

Культурная среда

У каждой страны свои обычаи, свои правила, свои запреты. Прежде чем приступить к разработке маркетинговой программы, продавцу следует выяснить, как воспринимает зарубежный потребитель те или иные товары и как он пользуется ими. Вот несколько примеров тех сюрпризов, которые может преподнести потребительский рынок:

• Средний француз использует почти вдвое больше косметики и туалетных принадлежностей, чем его жена.

• Немцы и французы едят больше фасованных марочных макарон, чем итальянцы.

• Итальянские дети любят в качестве легкой закуски съесть плитку шоколада, заложив ее между двумя ломтиками хлеба.

• В Танзании женщины не дают детям есть яйца из опасения, что ребенок облысеет или станет бесплодным.

Незнание культурной среды снижает шансы фирмы на успех. Некоторые из самых преуспевающих американских деятелей рынка при выходе за рубеж терпели неудачу. Фирма «Кентукки фрайд чикен» открыла в Гонконге 11 своих заведений. Однако через два года все они прогорели. Вероятно, жителям Гонконга показалось неудобным есть жареного цыпленка руками. Фирма «Макдональдс» открыла свое первое заведение в Европе в одном из пригородов Амстердама, но объем продаж оказался разочаровывающим. Фирма не учла того факта, что в Европе большинство горожан живут в центре городов и менее подвижны в сравнении с американцами.

Отличаются страны друг от друга и принятыми в них нормами поведения в деловом мире. Перед проведением переговоров в другой стране американский

бизнесмен должен проконсультироваться в отношении этих особенностей. Вот несколько примеров делового поведения в разных странах:

• Латиноамериканцы привыкли вести деловые переговоры почти вплотную к собеседнику, буквально нос к носу. Американец в подобной ситуации отступает, но латиноамериканский партнер продолжает надвигаться на него, и в результате оба раздражаются.

• При переговорах лицом к лицу японские бизнесмены почти никогда не говорят своим американским коллегам «нет». Американцы впадают в отчаяние, не зная, что и думать. Ведь американец быстро переходит к сути дела, а для японского бизнесмена это кажется оскорбительным.

• Во Франции оптовые торговцы не занимаются стимулированием сбыта товаров. Они просто запрашивают розничных торговцев, что тем нужно, и поставляют необходимый товар. А вот если методы работы французских оптовых торговцев положит в основу своей стратегии американская фирма, она, вероятно, прогорит.

У каждой страны (и даже у отдельных регионов внутри страны) свои культурные традиции, свои предпочтения и свои запреты, которые деятель рынка должен изучить[6].

Решение о целесообразности выхода на внешний рынок

Фирмы вовлекаются в деятельность по международному маркетингу двумя путями: либо кто-то обращается с просьбой организовать продажу за рубежом — скажем, другой отечественный экспортер, иностранный импортер или иностранное правительство, — либо фирма сама начинает подумывать о выходе за границу. Возможно, ее производственные мощности превышают потребности отечественного рынка, а может быть, она видит за рубежом более благоприятные маркетинговые возможности.

До выхода за границу фирма должна четко определить задачи и политические установки своего международного маркетинга. Во-первых, ей необходимо решить, какой процент общего объема своих продаж она будет стремиться осуществить на внешних рынках. Большинство выходящих за границу фирм начинают с малого. Некоторые придерживаются этого принципа и в дальнейшем, рассматривая зарубежные операции как незначительную часть своей предпринимательской деятельности. Другие вынашивают более грандиозные планы, рассматривая зарубежные рынки как равнозначные отечественному, а то и превосходящие его по значению.

Во-вторых, фирма должна решить, будет ли она заниматься маркетингом всего в нескольких или сразу во многих странах. Часовая компания «Булова» остановилась на последнем варианте и развернула деятельность в ста с лишним странах. Слишком распылив свои усилия, она обеспечила себе прибыль только в двух странах и понесла убытки примерно в 40 млн. долл.[7]

В-третьих, фирма должна решить, в странах какого типа она хочет работать. Привлекательность страны будет зависеть от предлагаемого товара, географических факторов, уровня доходов, состава и численности населения,

политического климата и прочих особенностей. Продавец может просто благоволить к определенным группам стран или определенным регионам мира.

Решение о том, на какие рынки выйти

Составив перечень возможных зарубежных рынков, фирма должна будет заняться их отбором и ранжированием. Рассмотрим следующий пример:

Исследование, проведенное фирмой «КМК», выявило, что важными для нас рынками сбыта компьютеров являются Англия, Франция, ФРГ и Италия. Рынки Англии, Франции и ФРГ примерно равны по объему, а потенциал итальянского рынка составляет примерно две трети потенциала каждого из них... Учтя все обстоятельства, мы решили прежде всего обосноваться в Англии, поскольку применительно к нашим товарам ее рынок столь же большой, как и все остальные, а язык и законы этой страны аналогичны нашим. У Англии, конечно, достаточно отличий, чтобы не раз попасть впросак, и все же ее деловая среда достаточно схожа с американской, чтобы не сломать себе голову[8].

Выбор рынка кажется делом сравнительно простым и незамысловатым. И тем не менее можно задаться вопросом, следовало ли при выборе Англии в основном руководствоваться факторами сходства языка и культуры. Страны-кандидаты можно классифицировать по нескольким критериям, таким, как: 1) размер рынка, 2) динамика роста рынка, 3) издержки по ведению дел, 4) конкурентные преимущества и 5) степень риска. Цель ранжирования — установить, какой рынок обеспечит фирме наиболее высокий долговременный доход на вложенный капитал[9].

Решение о методах выхода на рынок

Решив заняться сбытом в той или иной стране, фирма должна выбрать наилучший способ выхода на избранный рынок. Она может остановиться на **экспорте, совместной предпринимательской деятельности** или **прямом инвестировании за рубежом**[10]. Каждый последующий стратегический подход требует принятия на себя большего объема обязательств и большего риска, но сулит и более высокие прибыли. Все эти стратегии выхода на зарубежный рынок представлены на рис. 92 с указанием вариантов возможных действий в каждом конкретном случае.

Рис. 92. *Стратегии выхода на зарубежный рынок*

Экспорт

Самым простым способом вступления в деятельность на зарубежном рынке является экспорт. **Нерегулярный экспорт** — это пассивный уровень вовлечения, когда фирма время от времени экспортирует свои излишки и продает товары местным оптовикам, представляющим зарубежные фирмы. **Активный экспорт** имеет место в тех случаях, когда фирма задается целью расширить свои экспортные операции на конкретном рынке. В обоих случаях фирма производит все свои товары в собственной стране. На экспорт они может предлагать их как в модифицированном, так и в немодифицированном виде. Из трех возможных вариантов стратегии экспорт требует внесения минимальных изменений в товарный ассортимент фирмы, ее структуру, капитальные затраты и программу деятельности.

Фирма может экспортировать свой товар двумя способами. Можно воспользоваться услугами независимых международных маркетинговых посредников (косвенный экспорт) или проводить экспортные операции самостоятельно (прямой экспорт). Практика косвенного экспорта наиболее распространена среди фирм, только начинающих свою экспортную деятельность. Во-первых, она требует меньше капиталовложений. Фирме не приходится обзаводиться за рубежом собственным торговым аппаратом или налаживать сеть контактов. Во-вторых, она связана с меньшим риском. Международные маркетинговые посредники — это отечественные купцы-экспортеры, отечественные агенты по экспорту или кооперативные организации, которые привносят в эту деятельность свои специфические профессиональные знания, умения и услуги, и поэтому продавец, как правило, совершает меньше ошибок.

Совместная предпринимательская деятельность

Еще одним общим направлением выхода на зарубежный рынок является соединение усилий с коммерческими предприятиями страны-партнера с целью создания производственных и маркетинговых мощностей. Совместная предпринимательская деятельность отличается от экспорта тем, что формируется партнерство, в результате которого за рубежом создаются те или иные производственные мощности. А от прямого инвестирования ее отличает то, что в стране-партнере формируется объединение с какой-либо местной организацией. Существует четыре типа совместных предприятий.

ЛИЦЕНЗИРОВАНИЕ. Это один из наиболее простых путей вовлечения производителя в международный маркетинг. Лицензиар вступает в соглашение с лицензиатом на зарубежном рынке, предлагая права на использование производственного процесса, товарного знака, патента, торгового секрета или какой-то иной ценностной значимости в обмен на гонорар или лицензионный платеж. Лицензиар получает выход на рынок с минимальным риском, а лицензиату не приходится начинать с нуля, ибо он сразу получает производственный опыт, хорошо известный товар или имя. С помощью лицензионных операций фирма «Гербер» вывела на японский рынок свои продукты для детского питания. Фирма «Кока-кола» осуществляет свою деятельность по международному маркетингу, предоставляя лицензии различным предприятиям в разных частях света или, точнее, предоставляя им торговые привилегии, поскольку концентрат, необходимый для производства напитка, фирма предоставляет сама.

Потенциальные недостатки лицензирования в том, что при нем фирма располагает меньшим контролем над лицензиатом, чем над своим вновь созданным предприятием. Кроме того, если лицензиат крупно преуспеет, прибыли пойдут ему, а по окончании сроки контракта фирма может обнаружить, что создала себе конкурента.

ПОДРЯДНОЕ ПРОИЗВОДСТВО. Еще один вариант деятельности — заключение контракта с местными производителями на выпуск товара. Фирма «Сирс» воспользовалась этим методом при открытии своих универмагов в Мексике и Испании, отыскав квалифицированных местных производителей, которые могли изготовлять многие из продаваемых ею товаров.

Недостаток подрядного производства — в меньшем контроле фирмы за процессом производства и в потере связанных с этим производством потенциальных прибылей. В то же время оно дает фирме возможность развернуть деятельность быстрее, с меньшим риском и с перспективой вступления в партнерство с местным производителем или покупки его предприятия.

УПРАВЛЕНИЕ ПО КОНТРАКТУ. В этом случае фирма предоставляет зарубежному партнеру «ноу-хау» в области управления, и тот обеспечивает необходимый капитал. Таким образом, фирма экспортирует не товар, а скорее управленческие услуги. Этим методом пользуется для организации работы отелей в разных частях света фирма «Хилтон».

Управление по контракту — это способ выхода на зарубежный рынок с минимальным риском и получением дохода с самого начала деятельности. Однако прибегать к нему нецелесообразно, если фирма располагает ограниченным штатом квалифицированных управляющих, которых можно использовать с большей выгодой для себя, или в том случае, когда самостоятельное осуществление всего предприятия принесет гораздо большие прибыли. Кроме того, управление по контракту на некоторое время лишает фирму возможности развернуть собственное предприятие.

ПРЕДПРИЯТИЯ СОВМЕСТНОГО ВЛАДЕНИЯ. Предприятие совместного владения — это объединение усилий зарубежных и местных вкладчиков капитала с целью создания местного коммерческого предприятия, которым они владеют и управляют совместно. Зарубежный инвестор может купить себе долю в местном предприятии, местная фирма может купить себе долю в уже существующем местном предприятии зарубежной компании, либо обе стороны могут совместными усилиями создать совершенно новое предприятие.

Предприятие совместного владения может оказаться необходимым или желательным по экономическим или политическим соображениям. У фирмы может недоставать финансовых, физических или управленческих ресурсов для осуществления проекта в одиночку. А возможно, совместное владение является условием, которым иностранное правительство оговаривает допуск на рынок своей страны.

Практика совместного владения имеет определенные недостатки. Партнеры могут разойтись во мнениях относительно капиталовложений, маркетинга и прочих принципов деятельности. В то время как многие американские фирмы стремятся использовать заработанные средства для повторного инвестирования на расширение дела, местные фирмы нередко предпочитают изымать эти поступления из оборота. В то время как американские фирмы отводят большую роль маркетингу, местные вкладчики зачастую могут полагаться исключительно на организацию сбыта. Более того, совместное владение может затруднить транснациональной компании проведение в жизнь конкретных политических установок и сфере производства и маркетинга во всемирном масштабе.

Прямое инвестирование

Наиболее полной формой вовлечения в деятельность на зарубежном рынке является помещение капитала в создание за рубежом собственных сборочных или производственных предприятий. По мере накопления фирмой опыта экспортной работы и при достаточно большом объеме зарубежного рынка производственные предприятия за границей сулят ей явные выгоды. Во-первых, фирма может сэкономить деньги за счет более дешевой рабочей силы или более дешевого сырья, за счет льгот, предоставляемых иностранными правительствами зарубежным вкладчикам, за счет сокращения; транспортных расходов и т.д. Во-вторых, создавая рабочие места, фирма обеспечивает себе и более благоприятный образ в стране-партнере. В-третьих, у фирмы

устанавливаются более глубокие отношения с государственными органами, клиентами, поставщиками и дистрибьюторами принимающей страны, что дает возможность лучше приспосабливать свои товары к местной маркетинговой среде. В-четвертых, фирма сохраняет полный контроль над своими капиталовложениями и, следовательно, может разрабатывать такие политические установки в области производства и маркетинга, которые будут отвечать ее долговременным задачам в международном масштабе.

Решение о структуре комплекса маркетинга

Фирма, выступающая на одном или нескольких зарубежных рынках, должна решить, будет ли она вообще — а если будет, то в какой мере — приспосабливать свой комплекс маркетинга к местным условиям. С одной стороны, есть фирмы, повсеместно использующие **стандартизированный комплекс маркетинга.** Стандартизация товара, рекламы, каналов распределения и прочих элементов комплекса маркетинга сулит наименьшие издержки, поскольку в эти элементы не вносится никаких крупных изменений. Этот принцип лежит и в основе идеи фирмы «Кока-кола» о том, что ее напиток должен иметь один и тот же вкус в любом уголке мира, и в основе стремления фирмы «Форд» к созданию «автомобиля для мира», т. е. автомобиля, который отвечал бы запросам большинства потребителей в большинстве стран мира. С другой стороны, существует принцип **индивидуализированного комплекса маркетинга,** когда производитель специально приспосабливает элементы комплекса к специфике каждого отдельного целевого рынка, неся дополнительные издержки, но надеясь завоевать для себя более высокую долю рынка и получить более высокую прибыль. Например, фирма «Нестле» от страны к стране варьирует и свой товарный ассортимент, и свою рекламу. Между этими двумя полюсами существует множество разнообразных вариантов. Так, фирма «Леви Страусс» может повсеместно продавать одни и те же джинсы и при этом варьировать в разных странах основную тему своей рекламы.

Сейчас мы с вами рассмотрим возможные варианты адаптации товара, стимулирования, цены и каналов распределения фирмы при выходе ее на зарубежные рынки.

Товар

Киган выделяет пять стратегий стимулирования товара и его адаптирования к зарубежному рынку (см. рис. 93)[11]. Мы остановимся на трех стратегиях приспособления товара и двух стратегиях стимулирования.

Распространение в неизменном виде означает, что при выпуске товара на зарубежные рынки в него не вносят никаких изменений. Высшее руководство дает в этом случае специалистам маркетинга следующее указание: «Берите товар таким, как он есть, и ищите на него заказчиков». Однако прежде всего необходимо выяснить, пользуются ли зарубежные заказчики этим товаром вообще. Скажем, уровень пользования дезодорантами среди мужчин в Соединенных Штатах составляет 80%, в Швеции — 55, в Италии — 28, а в

Республике Филиппины — всего 8%. Многие испанцы совсем не потребляют таких привычных продуктов, как сливочное масло и сыр.

СТИМУЛИРОВАНИЕ	ТОВАР			
		Сохранение неизменным товара	Адаптирование товара	Разработка нового товара
	Сохранение неизменной стратегии	1. Распространение в неизменном виде	3. Приспособление товара	5. Изобретение новинки
	Адаптирование стратегии стимулирования	2. Адаптирование коммуникации	4. Двойное адаптирование	

Рис. 93. *Пять стратегий адаптирования товара и стимулирования к внешнему рынку*

Распространение в неизменном виде оказывается успешным в одних случаях и гибельным — в других. Когда фирма «Дженерал фудз» выпустила на британский рынок свой десерт «Джелло» в обычном порошковом виде, оказалось, что английские потребители предпочитают покупать его в виде брикетов или лепешек. Распространение в неизменном виде привлекательно потому, что не требует дополнительных затрат на НИОКР, переоснащения производства или внесения изменений в практику стимулирования. Однако в долговременном плане оно может оказаться делом дорогостоящим.

Приспособление товара предполагает внесение в этот товар изменений в соответствии с местными условиями или предпочтениями. Фирма «Хайнц» варьирует свои продукты для детского питания в зависимости от рынка. Так, в Австралии она продает пюре из бараньих мозгов, а в Нидерландах — пюре из цветной фасоли. Фирма «Дженерал фудз» готовит разные кофейные смеси для англичан (которые пьют кофе с молоком), французов (которые пьют кофе черным) и латиноамериканцев (которые любят привкус цикория).

Изобретение новинки заключается в создании чего-либо совсем нового. Процесс этот может выступать в двух разновидностях. **Регрессивное изобретение** — это возобновление выпуска товара в его ранее существовавших формах, которые оказываются хорошо приспособленными для удовлетворения нужд той или иной страны. Так, фирма «Нэшнл кэш реджистер» («НКР») возобновила производство кассовых аппаратов с приводной ручкой, которые можно было продавать в два раза дешевле современных аппаратов, и стала в больших количествах реализовывать их в странах Востока, Латинской Америки и в Испании. Данный пример говорит о существовании международного

жизненного цикла товара, поскольку разные страны находятся в разной степени готовности к восприятию конкретных товаров[12]. **Прогрессивное изобретение** — это создание совершенно нового товара для удовлетворения нужды, существующей в другой стране. Так, менее развитые страны испытывают огромную нужду в дешевых продуктах питания с высоким содержанием белка. Фирмы типа «Квакер бутс», «Свифт» и «Монсанто» изучают пищевые потребности этих стран, разрабатывают новые продукты питания и новые рекламные кампании, призванные обеспечить пробное использование и восприятие новинок. Изобретение новинок кажется делом накладным, но игра может стоить свеч.

Стимулирование

Фирма может либо повсеместно пользоваться стратегией стимулирования, применяемой ею на отечественном рынке, либо менять эту стратегию в расчете на каждый местный рынок.

Остановимся на следующих примерах. Многие транснациональные компании пользуются единой стандартной темой рекламы во всех странах мира. Фирма «Эксон» повсеместно использовала тему «Запустите тигра в бак» и добилась ее всемирной узнаваемости. Рекламу варьируют в мелочах, скажем меняют цвет, дабы не нарушать существующих в других странах табу. Например, в большинстве стран Латинской Америки пурпурный цвет ассоциируется со смертью; в Японии белый цвет — цвет траура; в Малайзии зеленый цвет ассоциируется с тропической лихорадкой. Иногда приходится менять даже названия. Так, в Германии английское слово «туман» означает «навоз», а название липкой ленты «Скотч» будет звучать как «драгоценность». В Испании название одной из машин фирмы «Шевроле» — «Нова» — воспринимается как словосочетание, которое означает «Так не пойдет!». В Швеции фирма «Элен Кертис» сменила название шампуня «Вечерний» на «Дневной», потому что шведы моют волосы по утрам.

Некоторые фирмы поощряют свои международные отделения на создание собственной рекламы. Фирма «Швинн», выпускающая велосипеды, может обыгрывать в рекламе на Соединенные Штаты тему удовольствия, а в рекламе на Скандинавские страны — тему безопасности.

Средства рекламы также требуют адаптирования в международном масштабе, поскольку доступность их варьируется от страны к стране. В ФРГ на коммерческую рекламу по телевидению отводят всего один час в вечер, и рекламодатели должны закупать время за многие месяцы вперед. В Швеции на телевидении вообще не выделяют времени под коммерческую рекламу. Во Франции и Скандинавских странах не существует радиорекламы. Журналы — основное средство рекламы в Италии, но играют очень незначительную роль в Австрии. В Соединенном Королевстве газеты — это средство общенациональной рекламы, а в Испании — местной.

Цена

Нередко производители запрашивают на зарубежных рынках более низкую цену за свои товары. Прибыль, вероятно, окажется низкой, но невысокая цена нужна для организации сбыта товара. Производитель может назначить низкую цену, чтобы отвоевать себе долю рынка. А возможно, он хочет сбыть по бросовым ценам товары, для которых нет рынка в собственной стране. Практика, когда на заграничном рынке производитель берет за товар меньше, чем на отечественном, называется демпингом. Фирма «Зенит» выдвинула против японских производителей обвинение в демпинге их телевизоров в США. При обнаружении случаев демпинга Таможенное бюро США может обложить товар антидемпинговой пошлиной.

Каналы распределения

Фирма, выступающая на международном рынке, должна обязательно комплексно рассматривать проблемы доведения своих товаров до конечных потребителей[13]. На рис. 94 представлено три основных связующих звена между продавцом и конечным покупателем. Первое звено — штаб — квартира организации продавца, которая осуществляет контроль за работой каналов распределения и в то же время сама является частью этих каналов. Второе звено — межгосударственные каналы — обеспечивает доставку товаров до границ зарубежных стран. Третье звено — внутригосударственные каналы — обеспечивает доставку товаров из пунктов пересечения границы иностранного государства до конечных потребителей. Слишком многие американские производители считают свою миссию законченной, как только товар выходит из их рук. А им следует более внимательно следить за тем, что происходит с этим товаром в процессе его движения внутри иностранного государства.

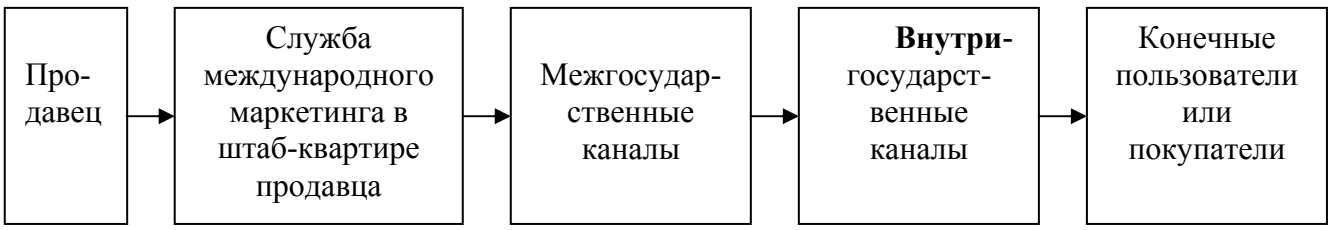


Рис. 94. *Общая структура канала распределения при международном маркетинге*

Внутригосударственные каналы распределения разных стран во многом отличаются друг от друга. Существуют большие различия в численности и типах посредников, обслуживающих каждый отдельный зарубежный рынок. Чтобы доставить мыло на рынок Японии, корпорации «Проктер энд Гэмбл» приходится иметь дело, пожалуй, с самой сложной в мире системой распределения. Корпорация должна продать товар оптовику с широким смешанным ассортиментом, который продает его оптовику, специализирующемуся по данной ассортиментной группе товаров, который продает его оптовику узкой специализации, который продает его региональному оптовику, который

продает его местному оптовику, который, наконец, продает его розничным торговцам. Наличие всех этих уровней в системе товародвижения может привести к тому, что продажная цена товара для потребителя окажется в 2—3 раза выше по сравнению с его ценой для первоначального импортера[14]. При торговле тем же самым мылом в тропических странах корпорация продает его оптовику-импортеру, который продает его крупной торговке, которая продает его мелким торговкам, которые продают его вразнос[15].

Еще одно различие состоит в величине и характере розничных предприятий за рубежом. В то время как в США преобладают крупномасштабные розничные сети, большая часть розничной торговли в других странах приходится на долю множества мелких независимых торговцев. В Индии насчитываются миллионы розничных торговцев, которые продают товары в крошечных лавках или на базарах прямо под открытым небом. Они производят высокие наценки, но запрашиваемую цену товара можно значительно снизить, поторговавшись. Снижению цен могли бы, безусловно, способствовать универсамы, но из-за множества препятствий экономического и культурного порядка их очень трудно открывать[16].

Врезка 41. **Американцы идут — с воздушной кукурузой!**

Американское правительство хочет, чтобы англичане ели как можно больше воздушной кукурузы (попкорн). Этого же хочет и чикагский «Институт попкорна», члены которого производят более 85% всей выпускаемой в мире воздушной кукурузы. Американцы ежегодно тратят на покупку продуктов из попкорна более 1 млрд. долл., а англичане — всего 4,7 млн. долл. Превращение англичан в едоков воздушной кукурузы будет означать рост доходов американских фермеров и экспортеров. Чтобы убедить скептиков-британцев в прелестях попкорна, сельскохозяйственное торгбюро американского посольства объединило свои усилия с «Институтом попкорна» в деле проведения трехлетней кампании по популяризации воздушной кукурузы. Основной акцент сделали на низкой цене попкорна, его питательной ценности и новых способах приготовления. Среди таких новинок — колбаски из тертого арахиса с воздушной кукурузой, попкорн, замоченный в коньяке, и соус к бифштексу с ароматизированным попкорном. Более традиционное, но совершенно незнакомое англичанам блюдо — воздушная кукуруза с солью и сливочным маслом.

Пока что англичане привыкли есть только засахаренный попкорн, который продают в увеселительных пассажах и кинотеатрах. «Институт попкорна» ищет, в какие еще привычные для англичан жизненные ситуации можно было бы внедрить попкорн. Одна из новых потенциальных групп едоков попкорна — завсегдатаи английских пивных. Поскольку в Англии пивные являются средоточием общественной жизни, «Институт попкорна» пытается убедить их владельцев попробовать предложить воздушную кукурузу в качестве бесплатной легкой закуски к пиву и другим напиткам. И хотя владельцы пивных не настроены выкладывать как минимум по 475 долл. на приобретение

промышленных аппаратов для приготовления попкорна, заведующий сельскохозяйственным торгбюро Уилсон Линн Эбботт доказывает им, что это будут, затраты с отдачей наверняка. Он говорит: «Исследования свидетельствуют о том, что при подаче попкорна потребление пива в расчете на одного посетителя может возрасти на 30—40%». Кроме того, указывает Эбботт, сама по себе воздушная кукуруза обходится дешевле картофельных чипсов и арахиса, обычно предлагаемых владельцами пивных в качестве бесплатной закуски.

Американцы в основном едят попкорн дома — и, скорее всего, когда смотрят телевизор. С учетом этого своим вторым и, вероятно, самым большим потенциальным рынком «Институт попкорна» избрал обширную аудиторию английских телезрителей. И в данном случае рекламная кампания делает основной акцент на дешевизне воздушной кукурузы в сравнении с другими легкими закусками.

Поскольку сегодня повсеместно заботятся о диете, кампания по популяризации попкорна акцентирует и его питательные достоинства: при употреблении без приправ и вкусовых добавок он не способствует полноте; он обеспечивает организм клетчаткой; в нем даже есть и белки, и витамины, и минеральные вещества. В ряде английских школ воздушную кукурузу подают вместо подслащенных закусок. Энн Эттфилд, шеф-повар римско-католической женской школы святой Анджелы в городке Стивенидж, заливает попкорн плавленым сыром, посыпает зеленью и подает в качестве овощного блюда.

Вдохновившись данными предварительного обследования рынка, американская фирма «Уэст бенд» скоро начнет продавать бытовые электрические устройства для приготовления воздушной кукурузы. И хотя пока еще маловероятно, что попкорн заменит собой овощи на тарелках множества англичан, рекламная кампания прививает британцам все больший вкус к этой американской легкой закуске.

Решение о структуре службы маркетинга

Фирмы организуют управление своей деятельностью по международному маркетингу как минимум тремя разными способами. Большинство сначала создают у себя экспортный отдел, затем международный филиал и, в конце концов, превращаются в транснациональные компании.

Экспортный отдел

Обычно фирма приступает к международному маркетингу, когда начинает просто отгружать свои товары за границу. Если сбыт за рубежом растет, фирма учреждает у себя экспортный отдел, состоящий из управляющего службой сбыта и нескольких его помощников. По мере дальнейшего роста сбыта расширяется и экспортный отдел, в состав которого включают разнообразные маркетинговые службы, что дает возможность вести дела более агрессивно. Если фирма начинает заниматься совместными предприятиями или прямым инвестированием, одного экспортного отдела ей уже недостаточно.

Международный филиал

Многие фирмы оказываются вовлеченными в деятельность сразу на нескольких международных рынках и в несколько совместных предприятий. В одной стране фирма может заниматься экспортом, в другой — лицензированием, в третьей — предприятиями совместного владения, в четвертой — иметь свою дочернюю компанию. Для контроля над всей этой международной деятельностью фирма рано или поздно учредит международный филиал или специальную дочернюю компанию. Во главе международного филиала обычно стоит собственный президент, определяющий цели этого филиала, его бюджет и несущий ответственность за расширение деятельности фирмы на мировом рынке.

Транснациональная компания

Некоторые фирмы перерастают масштабы деятельности на уровне международного филиала и становятся многонациональными организациями. Такая фирма уже не думает о себе как о деятеле национального рынка, иногда занимающемся предпринимательством за рубежом, а начинает считать себя деятелем мирового рынка. Высшее и функциональное руководство такой фирмы вовлекается в планирование производства, маркетинговой политики, движения денежных средств и системы материально-технического снабжения во всемирном масштабе. Подразделения, занимающиеся деятельностью во всемирном масштабе, подчиняются не руководителю международного филиала, а непосредственно директору-распорядителю или исполнительному комитету фирмы в целом. Руководящих работников такой фирмы готовят к деятельности не просто на отечественном или международном рынке, а именно к деятельности в мировом масштабе. Руководство формируется из представителей многих стран; комплектующие детали и вспомогательные материалы закупают там, где они стоят дешевле всего, а капиталовложения делают там, где от них можно ожидать самой большой отдачи.

Крупные фирмы, заинтересованные в своем дальнейшем росте, должны все больше и больше превращаться в транснациональные компаний. По мере того как иностранные фирмы успешно вторгаются на внутренний рынок США, американским фирмам нужно более агрессивно проникать на рынки других стран. Из этноцентрических фирм, рассматривающих свои зарубежные операции как нечто второстепенное, им следует трансформироваться в геоцентрические компании, считающие единым рынком весь мир[17].

Резюме

Фирмы занимаются международным маркетингом в силу самых разных причин. Некоторых подталкивают к этому скудные возможности отечественного рынка, других привлекают заманчивые возможности, открывающиеся за границей. С учетом риска, присущего деятельности по международному маркетингу, фирме следует подходить к принятию решений в этой области последовательно и комплексно.

Во-первых, необходимо разобраться в международной маркетинговой среде, и в частности в особенностях системы международной торговли. При рассмотрении конкретного зарубежного рынка нужно обязательно исходить из оценки его экономических, политико-правовых и культурных особенностей. Во-вторых, фирма должна решить, какой процент общего объема своих продаж она будет стремиться осуществить на внешних рынках, будет ли она действовать всего в нескольких или сразу во многих странах и в странах какого типа она хочет работать. В-третьих, ей предстоит решить, на какие конкретные рынки следует выйти, а это требует оценки вероятного уровня доходов на вложенный капитал в сопоставлении со степенью существующего риска. В-четвертых, фирме предстоит решить, как именно выходить на каждый привлекательный для нее рынок — с помощью экспорта, совместной предпринимательской деятельности или прямого инвестирования. Многие фирмы начинают как обычные экспортеры, затем приступают к совместному предпринимательству и в конце концов переходят к прямому инвестированию. Фирма должна непременно принять решение о том, в какой степени следует приспосабливать свои товары, стратегию стимулирования, цены и каналы распределения к специфике каждого зарубежного рынка. И наконец, фирме необходимо создать эффективную организационную структуру, специализированную на деятельности по международному маркетингу. Большинство фирм начинают с организации экспортного отдела и заканчивают созданием международного филиала. Однако некоторые идут дальше и превращаются в транснациональные компании, высшее руководство которых уже занимается планированием маркетинга и его управлением во всемирном масштабе.

Вопросы для обсуждения

1. При оценке международной маркетинговой среды самым важным с точки зрения фирмы является изучение экономической среды конкретной страны. Прокомментируйте это утверждение.
2. Какие этапы предстоит пройти, решая, на какие рынки следует выходить? Проиллюстрируйте этот поэтапный процесс на примере какого-либо товара широкого потребления.
3. Кратко расскажите о трех основных стратегиях, которыми фирма может воспользоваться для выхода на зарубежный рынок.
4. В чем отличие лицензирования от прочих разновидностей совместной предпринимательской деятельности?
5. Цены товаров, продаваемых на зарубежных рынках, как правило, ниже их цен на отечественном рынке. Почему?
6. Каким типом организации международного маркетинга рекомендовали бы вы воспользоваться в следующих случаях: а) крупный производитель велосипедов планирует организовать сбыт трех своих моделей в странах Дальнего Востока; б) мелкий производитель игрушек собирается продавать свои товары в Европе; в) фирма «Додж» намеревается организовать сбыт всех моделей выпускаемых ею легковых и грузовых автомобилей в Кувейте.

Основные понятия, встречающиеся в главе 18

Валютный контроль — регулирование объема наличности в иностранной валюте и ее обменного курса на другие валюты.

Квота — количественный предел товаров определенных категорий, разрешенных к ввозу в страну. Квота имеет целью сохранение иностранной валюты, защиту местной промышленности и охрану занятости.

Лицензирование — один из методов начала деятельности по международному маркетингу, заключающийся в подписании на зарубежном рынке соглашения о предоставлении иностранному партнеру права на использование производственного процесса, товарного знака или какой-либо иной ценностной значимости в обмен на гонорар или лицензионный платеж.

Нетарифные барьеры — ограничительные меры в международной торговле, включающие в себя дискриминацию предложений из конкретной страны или наличие производственных стандартов, дискриминационных по отношению к товарам какой-либо страны.

Прямое инвестирование за рубежом — вовлечение в деятельность на зарубежном рынке посредством создания на нем собственных сборочных или производственных предприятий.

Совместная предпринимательская деятельность — способ проникновения на зарубежный рынок посредством соединения усилий с коммерческими предприятиями страны-партнера с целью создания производственных и маркетинговых мощностей.

Таможенный тариф — налог на некоторые виды импортируемых или экспортируемых товаров, имеющий целью увеличение денежных поступлений или защиту интересов отечественных фирм.

Транснациональная компания — фирма, осуществляющая основную часть своих операций за пределами своей страны.

Экспорт — продажа фирмой своих товаров в другую страну либо с привлечением услуг независимых маркетинговых посредников (косвенный экспорт), либо посредством самостоятельных маркетинговых операций (прямой экспорт).

Экономическое сообщество — группа стран, объединившихся для достижения общих целей в деле регулирования международной торговли. Примером может служить Европейское экономическое сообщество (ЕЭС).

Эмбарго — запрет на импорт какого-либо товара.

Глава 19
Маркетинг услуг и маркетинг в сфере некоммерческой деятельности

Цели

Ознакомившись с данной главой, вы должны быть в состоянии:

1. Дать определение понятию «услуга» и рассказать о четырех особенностях, присущих маркетингу услуг.

2. Пояснить, зачем и как организации занимаются самомаркетингом.

3. Рассказать о том, зачем нужен маркетинг отдельных лиц и мест.

4. Соотнести четыре составляющие комплекса маркетинга (товар, цена, методы распределения и стимулирования) с проведением кампании общественного маркетинга.

Больницы пользуются рекламой для привлечения пациентов

Больница «Эванстон», обслуживающая Северный береговой район Чикаго, назначила д-ра Джона Макларена своим первым вице-президентом по маркетингу. До этого в больницах уже встречались должности вице-президентов по развитию и работе по организации общественного мнения, однако данное назначение у многих вызвало удивление как в самой больнице, так и за ее пределами.

До 1970 г. больницы страдали от избытка пациентов. Но в начале 70-х годов ситуация в корне изменилась — больных стало поступать меньше, сократилось число человеко-дней загрузки коек. При наличии высоких постоянных издержек и растущей стоимости рабочей силы сокращение контингента больных может означать переход от рентабельности к убыточности.

Больницы принялись лихорадочно изыскивать способы привлечения к себе как можно большей доли имеющихся пациентов. Поскольку большинство больных ложатся в больницу, в которой работает их лечащий врач, основной целью рыночной деятельности стало воздействие на практикующих врачей. Больницы начали задумываться о привлечении как можно большего числа «высокопроизводительных» врачей в свой штат. Основная часть состояла в том, чтобы знать, чего именно хотят практикующие врачи — скажем, располагать новейшим оборудованием, приятным окружением коллег-врачей и медицинских сестер, ассоциировать себя с больницей, имеющей солидный образ.

Чем больше задумывались больницы над этой проблемой, тем сложнее представлялись стоящие перед ними маркетинговые задачи. Нужно было заняться исследованием потребностей общин в области здравоохранения, выявлением образов конкурирующих больниц, представлений пациентов о больничном обслуживании и т. п. Больницы начали понимать, что они больше не в состоянии предлагать все виды медицинской помощи сразу, поскольку это приводило к дорогостоящему дублированию оборудования и услуг и неполному использованию имеющихся возможностей. И больницы стали

сознательно специализироваться как кардиологические, педиатрические, ожоговые, психиатрические.

Одновременно некоторые больницы стали пускаться во все тяжкие ради привлечения пациентов. Больница «Санрайз» из Лас-Вегаса опубликовала большое объявление с изображением корабля и заголовком «Круиз „Санрайз" — чтобы выиграть путевку в этот неповторимый круиз, достаточно просто лечь в больницу «Санрайз» в любую пятницу или субботу. Выиграйте путевку в круиз для выздоравливающих по Средиземному морю на два лица». Больница св. Луки в Финиксе стала каждый вечер устраивать для всех своих больных (кроме кардиологических) игру в бинго, что вызвало огромный интерес со стороны пациентов и обеспечило годовой доход в 60 тыс. долл. Одна из филадельфийских больниц стала устраивать для родителей новорожденных обеды при свечах с бифштексами из вырезки и шампанским.

В чем же тогда смысл работы д-ра Дж. Макларена в больнице «Эванстон»? Его задача — пропагандировать конкретные виды больничного обслуживания (маркетинг услуг), пропагандировать больницу в целом (маркетинг организации), популяризировать некоторых ведущих»врачей (маркетинг отдельных лиц), популяризировать местечко Эванстон как привлекательную округу (маркетинг места) и пропагандировать идеи поддержания хорошего здоровья (маркетинг идей).

В качестве отдельной дисциплины маркетинг первоначально возник применительно к сбыту реальных изделий типа зубной пасты, автомобилей, стали, оборудования. Сосредоточенность на товаре в его материальном виде может привести к тому, что человек упустит из виду множество прочих типов товаров, продаваемых на рынке, таких, как услуги, организации, отдельные личности, места и идеи.

Маркетинг услуг

Одним из основных феноменов американской действительности является гигантский рост сферы услуг. Сегодня на нее приходится 73% рабочих мест из числа остающихся после вычета всех занятых в сельском хозяйстве. Для сравнения: в ФРГ в сфере услуг занят 41% рабочей силы, в Италии — 35%. Растущее благосостояние, увеличение свободного времени и усложнение товаров, требующих технического обслуживания, превратили Соединенные Штаты в страну с первой в мире экономикой услуг.

Отрасли сферы услуг чрезвычайно разнообразны. К сфере обслуживания относится и государственный сектор с его судами, биржами труда, больницами, ссудными кассами, военными службами, полицией, пожарной охраной, почтой, органами регулирования и школами, и частный некоммерческий сектор с его музеями, благотворительными организациями, церковью, колледжами, фондами и больницами. К сфере услуг относится и добрая часть коммерческого сектора с его авиакомпаниями, банками, бюро компьютерного обслуживания, отелями, страховыми компаниями, юридическими фирмами, консультативными фирмами по вопросам управления, частнопрактикующими врачами,

кинофирмами, фирмами по ремонту сантехнического оборудования и фирмами — торговцами недвижимостью.

Наряду с традиционными отраслями сферы обслуживания постоянно возникают новые службы.

Появились фирмы, которые за определенную плату помогут вам сбалансировать свой бюджет, выходят ваш филодендрон, разбудят утром, отвезут на службу или подыщут новый дом, новую работу, новую жену, предсказателя будущего, воспитателя для вашего кота, скрипача-цыгана. А может быть, вам хочется взять напрокат садовый трактор, несколько голов крупного рогатого скота или несколько оригинальных живописных полотен? Ну, а если вам нужны деловые услуги, есть другие фирмы, которые спланируют ваше участие в конференциях и торговых совещаниях, разработают для вас нужные товары, обработают необходимые данные или предоставят в ваше распоряжение временных секретарей и даже руководителей[1].

Природа и основные характеристики услуги

Под услугами понимают огромное разнообразие видов деятельности и коммерческих занятий. Мы определяем услугу следующим образом:

> **Услуга** — любое мероприятие или выгода, которые одна сторона может предложить другой и которые в основном неосязаемы и не приводят к завладению чем-либо. Производство услуг может быть, а может и не быть связано с товаром в его материальном виде.

Снимая комнату в отеле, откладывая деньги в банк, путешествуя на самолете, посещая психиатра, постригаясь у парикмахера, сдавая в ремонт автомобиль, наблюдая за игрой спортсменов-профессионалов, смотря кинофильм, сдавая вещи в химчистку и консультируясь у юриста, мы во всех этих случаях приобретаем услуги.

Услугам присущи четыре характеристики, которые необходимо учитывать при разработке маркетинговых программ.

НЕОСЯЗАЕМОСТЬ. Услуги неосязаемы. Их невозможно увидеть, попробовать на вкус, услышать или понюхать до момента приобретения. Женщина, «подновляющая лицо» у косметолога, не увидит результатов, пока не купит услугу, а пациент, пришедший на прием к психиатру, не может заранее знать результата посещения. Покупатель вынужден просто верить продавцу на слово.

Для укрепления доверия к себе со стороны клиентов поставщик услуг может принять ряд конкретных мер. Во-первых, он может повысить осязаемость своего товара. Специалист по пластическим операциям может нарисовать, как будет выглядеть лицо пациентки после операции. Во-вторых, он может не просто описать свою услугу, а заострить внимание на связанных с нею выгодах. Так, представитель приемной комиссии колледжа может рассказать потенциальным студентам не только о жизни студгородка, но и о том, как великолепно устраиваются выпускники этого заведения. В-третьих, для повышения степени доверия поставщик может придумать для своей услуги марочное название, например химчистки «Маджикисс» («Волшебный

поцелуй»), обслуживание «На красном ковре» (т.е. как высоких почетных гостей), практикуемое авиакомпанией «Юнайтед эйрлайнз», система аутогенной тренировки «Трансцендентальная медитация». В-четвертых, для создания атмосферы доверия поставщик может привлечь к пропаганде своей услуги какую-либо знаменитость.

НЕОТДЕЛИМОСТЬ ОТ ИСТОЧНИКА. Услуга неотделима от своего источника, будь то человек или машина, тогда как товар в материальном виде существует независимо от присутствия или отсутствия его источника. Возьмем для примера посещение концерта ансамбля «Роллинг стоунз». Зрелищно-развлекательная ценность неотъемлема от исполнителя. Услуга будет уже не той, если ведущий объявит, что Мик Джеггер нездоров и его заменят Денни и Мари Осмонд. А это означает, что число возможных покупателей услуги, т.е. желающих присутствовать на «живом» выступлении Мика Джеггера, ограничивается временем концертных гастролей исполнителя.

Существует несколько стратегических подходов к преодолению данного ограничения. Поставщик услуги может научиться работать с более многочисленными группами клиентов. Психотерапевты уже переключились с терапии отдельных лиц или небольших групп на работу с большими аудиториями, когда в танцевальном зале отеля на сеансе психотерапии присутствует сразу более 300 человек. Поставщик услуги может научиться работать быстро. Тот же самый психотерапевт может тратить на каждого пациента не по 50, а по 30 минут и принять гораздо больше людей. Организация обслуживания может подготовить большее число поставщиков услуг и тем самым укрепить доверие к себе со стороны клиентов, как это сделала, скажем, фирма «Х. энд Р. Блок», расширив свою общенациональную сеть консультантов по вопросам налогообложения.

НЕПОСТОЯНСТВО КАЧЕСТВА. Качество услуг колеблется в широких пределах в зависимости от их поставщиков, а также от времени и места оказания. Видаль Сассун пострижет вас гораздо лучше, чем это сделает только что окончивший курсы молодой парикмахер. Но и сам Сассун может постричь вас по-разному в зависимости от своего физического состояния и расположения духа в момент стрижки. Покупатели услуг нередко знают о подобном разбросе качества и при выборе поставщика услуг советуются с другими покупателями.

Для обеспечения контроля качества фирмы услуг могут провести два мероприятия. Во-первых, выделить средства на привлечение и обучение по-настоящему хороших специалистов. Авиакомпании, банки и отели тратят значительные суммы на обучение своих служащих искусству оказания добротных услуг. В любом отеле «Мариотт» посетителя должны встретить одинаково приветливые и услужливые работники. Во-вторых, поставщик услуг должен постоянно следить за степенью удовлетворенности клиентуры с помощью системы жалоб и предложений, опросов и проведения сравнительных покупок для выявления случаев неудовлетворительного обслуживания и исправления ситуации[2].

НЕСОХРАНЯЕМОСТЬ. Услугу невозможно хранить. Причина, по которой многие врачи берут плату и с не явившихся на прием пациентов, заключается в

том, что стоимостная значимость услуги существовала как раз в момент неявки пациента. В условиях постоянства спроса несохраняемость услуги не является проблемой, ибо можно легко заблаговременно должным образом укомплектовать организацию. А вот если спрос колеблется, перед фирмами услуг встают серьезные проблемы. Например, с учетом потребности в перевозках в часы пик предприятиям общественного транспорта приходится иметь гораздо больше транспортных средств, чем это было бы необходимо при неизменном уровне спроса на протяжении всего дня.

Сэссер изложил несколько стратегических подходов к достижению наилучшей взаимоувязки спроса и предложения на предприятиях сферы услуг[3].

Со стороны спроса

1. Установление дифференцированных цен может сместить часть спроса с пикового времени на периоды затишья. Среди примеров такого подхода — установление низких цен на предвечерние сеансы в кинотеатрах и цен со скидкой на прокат автомобилей в течение уик-энда.

2. Можно намеренно культивировать спрос в периоды его спада. Фирма «Макдональдс» открыла службу завтраков под названием «Эгг Макмаффин», а отели стали предлагать программы мини-отпуска на уик-энд.

3. В периоды максимального спроса можно предлагать дополнительные услуги в качестве альтернативы для ожидающих своей очереди клиентов, например устроить коктейль-бар для посетителей, ждущих столика в ресторане или доступа к банковскому автомату.

4. Одним из способов управления уровнем спроса является введение систем предварительных заказов. Такими системами широко пользуются авиакомпании, отели и врачи.

Со стороны предложения

1. Для обслуживания клиентов в периоды максимального спроса можно привлекать временных служащих или служащих на неполный рабочий день. При увеличении контингента студентов колледжа привлекают дополнительных преподавателей на временную работу, а ресторан — в случае необходимости — берет на временную работу дополнительное число официанток.

2. Можно установить особый распорядок работ в период пиковой загрузки. В такие моменты служащие выполняют только самые необходимые обязанности. В периоды максимальных нагрузок врачам помогает средний медицинский персонал.

3. Можно поощрять выполнение большего числа работ самими клиентами, которые могут сами заполнять собственные медицинские карты или самостоятельно упаковывать купленные в магазине продукты.

4. Можно разработать программу предоставления услуг совместными силами, как в тех случаях, когда несколько больниц сообща приобретают необходимое им медицинское оборудование.

5. Можно предпринять действия, делающие возможным рост существующих мощностей, как в тех случаях, когда парк с аттракционами приобретает окружающие его земельные участки с целью дальнейшего расширения.

Классификация услуг

Услуги значительно отличаются друг от друга и по своему типу. Их можно классифицировать по разным признакам. Во-первых, являются ли источником услуги люди или машины? Психиатр практически не нуждается в оборудовании, а вот летчику обязательно нужен самолет. Среди услуг, источником которых является человек, есть такие, что требуют либо наличия профессионалов (бухгалтерское дело, консультирование по проблемам управления), либо квалифицированных специалистов (сантехнические работы, ремонт автомобилей), либо неквалифицированной рабочей силы (дворницкие работы, уход за газонами). Среди услуг, источником которых служит машина, есть такие, что требуют либо наличия автоматов (автоматические установки для мойки автомобилей, торговые автоматы), либо устройств, управляемых операторами сравнительно низкой квалификации (такси, кинотеатры), либо оборудования, работающего под управлением высококвалифицированных специалистов (самолеты, компьютеры)[4]. Даже в одной и той же конкретной отрасли сферы услуг разные поставщики услуг пользуются разным количеством оборудования. Для этого достаточно сравнить между собой Джеймса Тейлора с его единственной гитарой и группу «Роллинг стоунз» с ее многотонным комплектом звуковой аппаратуры. Иногда оборудование придает услуге дополнительную ценность (стереоусиление), а иногда используется для снижения потребностей в рабочей силе (автоматические установки для мойки автомобилей).

Во-вторых, обязательно ли присутствие клиента в момент оказания ему услуги? При проведении операции на мозге присутствие клиента обязательно, а вот при ремонте автомобиля — нет. Если присутствие клиента обязательно, поставщик услуги должен учитывать запросы этого клиента. Так, владельцы косметических салонов красиво отделывают свои заведения. В салонах звучит негромкая музыка, а мастера ведут с клиентами непринужденный разговор.

В-третьих, каковы мотивы приобретения услуги клиентом? Предназначена ли услуга для удовлетворения личных нужд (услуги личного характера) или деловых нужд (деловые услуги)? Врачи взимают разную плату за обследование пациентов, приходящих частным порядком, и работников фирмы, *с* которой заключено соответствующее соглашение о централизованном обслуживании с централизованной оплатой. Как правило, поставщики услуг разрабатывают разные программы маркетинга для рынков услуг личного потребления и рынков деловых услуг.

В-четвертых, каковы мотивы поставщика услуг (коммерция или некоммерческая деятельность) и в какой форме предоставляются услуги (обслуживание отдельных лиц или услуги общественного характера)? Сочетание этих двух характеристик дает в результате совершенно разные по своему типу организации обслуживания. Совершенно очевидно, что маркетинговые программы частной коммерческой больницы, частной благотворительной больницы и госпиталя Управления ветеранов войны будут отличаться друг от друга.

Масштабы распространения и значимость маркетинга в сфере услуг

Фирмы услуг, как правило, отстают от фирм-производителей в практическом использовании маркетинга. Многие фирмы услуг невелики по размерам (мастерские по ремонту обуви, парикмахерские), и маркетинг кажется им занятием дорогим или несообразным с их деятельностью. Есть и такие организации обслуживания (юридические и бухгалтерские фирмы), которые считают использование маркетинга делом профессионально неэтичным. Некоторые же предприятия услуг (колледжи, больницы) пользовались в прошлом столь большой популярностью, что до недавнего времени не испытывали нужды в маркетинге.

Сегодня, по мере обострения конкуренции, роста издержек, падения роста производительности и ухудшения качества услуг, все большее число организаций обслуживания начинают проявлять интерес к маркетингу. Авиакомпании одними из первых в сфере обслуживания начали изучать своих клиентов и конкурентов и принимать позитивные меры, чтобы сделать воздушное путешествие менее обременительным и более приятным. Еще одной сферой деятельности, где маркетинг получил распространение в течение сравнительно короткого отрезка времени, стали банки. Поначалу банки представляли себе маркетинг как сочетание мер стимулирования с приветливостью, но сейчас они уже обзавелись маркетинговыми службами, системами информации, планирования и контроля[5] Биржевые маклеры, страховые компании и отели пользуются маркетингом по-разному. Есть среди них и лидеры, предпринимающие кардинальные шаги в сторону маркетинга, однако большинство фирм отстает с его внедрением.

По мере обострения конкуренции к маркетингу прибегает все большее число организаций обслуживания. Лидируют тут производители, начинающие заниматься оказанием услуг. Например, фирма «Сирс» занимается маркетингом услуг уже много лет, совершая страховые и банковские операции, предоставляя консультации по расчету подоходного налога, осуществляя прокат автомобилей. В составе корпорации «Ксерокс» функционирует крупное учебное подразделение, а фирма «Гербер» содержит детские сады и продает страховые полисы.

Маркетинг организаций

Нередко организации занимаются маркетингом, чтобы «продавать» самих себя.

> **Маркетинг организаций** — это деятельность, предпринимаемая с целью создания, поддержания или изменения позиций и/или поведения целевых аудиторий по отношению к конкретным организациям.

Маркетингом организаций традиционно занимаются отделы по организации общественного мнения. Это вытекает, в частности, из следующего определения деятельности по организации общественного мнения:

> **Организация общественного мнения** — управленческая функция, в рамках которой осуществляется оценка отношений

общественности, соотнесение принципов и приемов деятельности лица или организации с общественными интересами, планирование и проведение в жизнь программы действий, рассчитанных на завоевание понимания и восприятия со стороны общественности[6].

Организация общественного мнения — это, по сути, управление маркетингом, сместившееся с масштабов товара или услуги на уровень всей организации[7]. Для ее проведения требуются то же знание нужд, желаний и психологии аудитории, те же умения в сфере коммуникаций, те же способности разрабатывать и осуществлять программы, оказывающие влияние на поведение. Сходство между маркетингом и деятельностью по организации общественного мнения ведет к тому, что в ряде фирм обе эти функции объединяют под единым руководством. В корпорации «Дженерал электрик» назначен вице-президент по маркетингу и организации общественного мнения, который несет ответственность за всю деятельность корпорации по рекламе, поддержанию отношений с государственными учреждениями и организации общественного мнения. Одновременно он несет ответственность за маркетинг корпорации в целом, включая проведение исследований и работу с кадрами.

Маркетинг организации требует оценки ее существующего образа и разработки плана маркетинга по улучшению этого образа.

Оценка образа организации

Первым шагом в процессе оценки образа является выявление нынешнего образа организации среди ключевых контактных аудиторий. **Образом называется представление об объекте, имеющееся у лица или группы лиц.** У разных индивидов могут существовать разные образы одного и того же объекта. Организация может быть либо довольна своим образом в глазах общественности, либо обнаружить наличие в связи с ним серьезных проблем.

Планирование образа и контроль за его состоянием

Следующий шаг требует от организации формулирования образа, который она хотела бы иметь. При этом организация не должна стремиться к «невозможному». Допустим, консультационная фирма по вопросам управления принимает решение о том, что хочет выглядеть более новаторской, более приветливой, более компетентной и более крупной.

После этого фирма разрабатывает план маркетинга, рассчитанный на достижение сдвига ныне существующего образа в сторону желаемого. Предположим, она хочет сделать основной акцент на укреплении своей репутации как компетентной фирмы. Основное, что должна сделать фирма, — это, конечно, нанять более квалифицированных консультантов. Если у нее уже есть высококвалифицированные консультанты, но они скрыты от окружающих, необходимо обеспечить этим людям большую известность. Таких консультантов следует поощрять на вступление в различные отраслевые и торгово-промышленные ассоциации, произносить речи, писать статьи и проводить публичные семинары по «модным» вновь возникающим проблемам[8].

Фирма должна периодически повторять обследования своих аудиторий, дабы установить, способствуют ли предпринимаемые ею действия улучшению этого образа. Изменение не может произойти сразу из-за ограниченности средств и «прилипчивости» публичных образов. Если фирма не добивается прогресса, значит, есть какие-то дефекты либо в самой ее деятельности, либо в организации ее коммуникаций.

Маркетинг отдельных лиц

Наряду с маркетингом услуг и организаций проводится и маркетинг отдельных лиц. Мы определяем маркетинг отдельных лиц следующим образом:

> **Маркетинг отдельных лиц** — это деятельность, предпринимаемая для создания, поддержания или изменения позиций и/или поведения по отношению к конкретным лицам.

Две наиболее распространенные формы этой деятельности — маркетинг знаменитостей и маркетинг политических кандидатов. Описание третьей формы, самомаркетинга, дается в Приложении Б. Карьера в сфере маркетинга.

Маркетинг знаменитостей

Несмотря на то что маркетинг знаменитостей имеет длинную историю и восходит ко временам древних греков и римлян, в последнее время он ассоциируется с шумихой вокруг «звезд» Голливуда и эстрады. Для поддержания и возвышения своего «звездного образа» голливудские актеры и актрисы стали нанимать себе пресс-секретарей. Пресс-секретарь размещает информационные материалы о «звезде» в средствах массовой информации и планирует график появления в местах, к которым привлечено широкое внимание. Одним из непревзойденных импресарио был Брайан Эпштейн, который проложил путь к звездам ансамблю «Битлз» и заработал на этом больше, чем любой из участников ансамбля. Сегодня популяризацией знаменитостей занимаются целые организации. Став самым популярным игроком матчей «Мировой серии», Баки Дент обратился к рекламному агентству «Уильям Моррис» с предложением взять на себя организацию его общественной жизни[9]. Агентство организовало для него посещение детских больниц, клубов детской лиги и разного рода съездов, выступления в качестве второго ведущего в программе «Нью-Йорк до полудня» и в телешоу Мерва Гриффина, изготовление и распространение плакатов, участие в рекламном фильме одной из автомобильных корпораций, появление фотографий на разворотах в «Плейбое» и других журналах.

Менеджер знаменитости не в состоянии сотворить чудеса, многое зависит и от «звезды». Если у «звезды» врожденный дар саморекламы, фантазии нет предела. Элтон Джон, уже заработавший больше ансамбля «Битлз» и Элвиса Пресли, имеет более двухсот пар очков для появления на публике, дубасит по клавишам пианино ногами, «обстреливает» аудиторию теннисными мячами и нанимает актеров, которые блуждают по сцене в костюмах Франкенштейна или королевы Елизаветы. Его ли это идеи или менеджера, но он добросовестно претворяет их в жизнь.

Менеджеры знаменитостей осознают, что жизненные циклы «звезд» резко отличны друг от друга по своей продолжительности и часто бывают очень короткими (см. рис. 95). Руководитель службы маркетинга фирмы «Полиграм», одной из крупных компаний грамзаписи, сравнивает карьеру исполнителя с ящиком клубники, которую нужно упаковать, доставить на рынок и продать, пока она не испортилась и не потеряла всякую ценность. Директор службы общенациональной пропаганды фирмы «Меркурий рекордс» описывает типичное рабочее совещание следующим образом: «Мы собираемся раз в шесть недель. Анализируем показатели продаж. Если решаем, что какая-то группа «не тянет», т. е. ее не транслируют или не идут ее записи, мы отказываемся от нее. Ведь если стимулирование не дает результатов, незачем впустую выбрасывать дополнительные деньги»[10]. Некоторые бывшие знаменитости, такие, как певец Эдди Фишер, пытаются возродить свою карьеру, но вернуться наверх оказывается сложно[11].

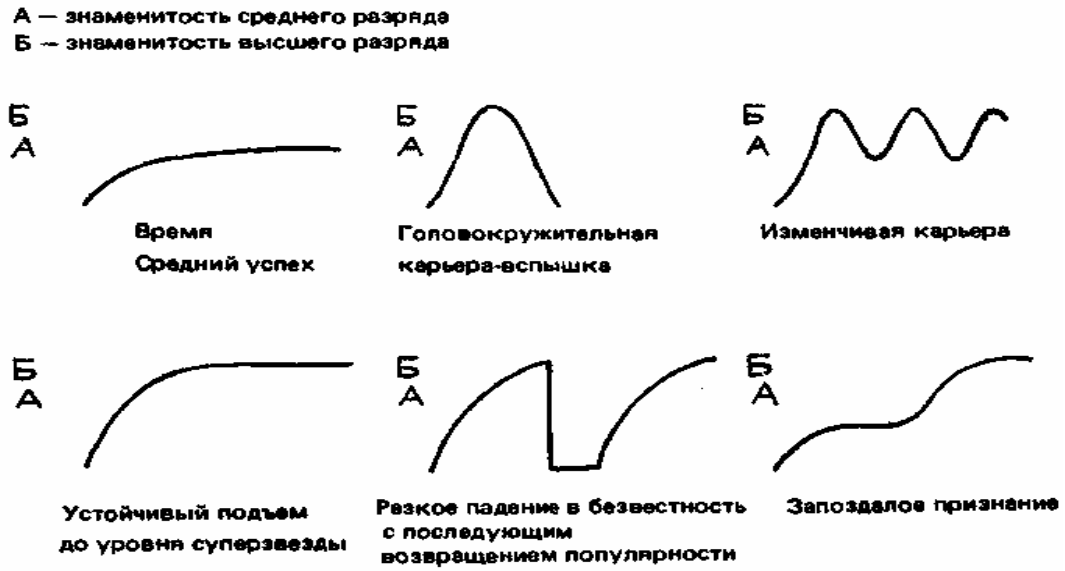


Рис. 95. *Жизненные циклы знаменитостей*

Маркетинг политических кандидатов

Маркетинг политических кандидатов превратился в крупную отрасль деятельности, потребовавшую особой специализации всех занимающихся ею[12]. С перерывом в несколько лет публика постоянно участвует в многочисленных выборных кампаниях по занятию должностей в местных органах, органах штатов и учреждениях общегосударственного масштаба. Политическая кампания включает в себя посещения кандидатом рынка избирателей и использование маркетинговых исследований и коммерческой рекламы для обеспечения максимального уровня «покупки» кандидата избирателями.

Интерес к маркетинговым аспектам выборов был подогрет стремительным ростом политической рекламы, распространением научных методов изучения общественного мнения, компьютерного анализа распределения голосов

избирателей и появлением специализированных фирм по руководству избирательными кампаниями.

Рукопожатия, обеды с целью сбора средств на местах, дружеские чаепития, митинги, руководители избирательных участков и кавалькады машин, везущих избирателей к местам голосования, — все это во многом сохранилось до сих пор... Однако кампании последнего времени поставили весь этот процесс на тщательно скоординированную основу, когда все традиционно существовавшие мероприятия проводятся в рамках единого сводного плана. Основная задача плана заключается в отходе от принципов деятельности, когда едва увязанные между собой мероприятия проводились под контролем кандидата — нередко непродуманно, по наитию — в пользу точно рассчитанного, централизованного «коллективного» стратегического подхода к завоеванию или удержанию выборного поста. Отличительными особенностями плана являются его формальная стратегическая программа, координированное использование специализированных пропагандистских приемов и более искусный подход к замерам общественного мнения и манипулированию этим мнением. И хотя между запродажей кандидата и стимулированием розничной продажи мыла или бритвенных лезвий существует огромная разница, некоторые атрибуты коммерческой рекламы прочно вошли в обиход политического процесса[13].

Маркетинг мест

С маркетингом мест знакомы люди, подыскивающие себе новые дома или районы, где можно отдохнуть.

> **Маркетинг мест** — это деятельность, предпринимаемая с целью создания, поддержания или изменения отношений и/или поведения, касающихся конкретных мест.

Различаются четыре типа маркетинга мест.

Маркетинг жилья

Маркетинг жилья включает в себя застройку и/или активное предложение на продажу или внаем жилищ на одну семью, квартир и прочих жилых единиц. Деятельность эта традиционно проводится с помощью объявлений рубричной рекламы и агентов по торговле недвижимостью. Торговля кооперативными квартирами и комплексная застройка целых поселков вызвали появление ряда прогрессивных приемов маркетинга[14]. Крупные строительные фирмы исследуют потребности в жилье и создают жилища в расчете на ценовые и прочие предпочтения конкретных сегментов рынка. Некоторые многоэтажные жилые дома строят специально в расчете на легкую на подъем, много путешествующую элиту, другие — в расчете на престарелых. И те и другие дома обладают особенностями, символами и службами, отвечающими специфике своих жильцов. Некоторые поселки комплексной застройки создаются специально для конкретных целевых рынков.

Маркетинг зон хозяйственной застройки

Маркетинг зон хозяйственной застройки включает в себя хозяйственное освоение, продажу или сдачу в аренду участков или имущества типа заводов, магазинов, контор, складов и т. п. Крупные застройщики исследуют потребности фирм в земельных участках и предлагают комплексные решения проблем неподвижности типа создания промышленных зон, торговых центров, новых административных зданий. В большинстве штатов действуют бюро промышленного развития, которые стремятся убедить фирмы в выгодности размещения новых предприятий в их штатах. Эти бюро тратят большие деньги на рекламу и предлагают потенциальным клиентам бесплатное путешествие для осмотра возможного участка застройки. Попавшие в затруднительное положение города, такие, как Нью-Йорк, Детройт и Атланта, создали специальные рабочие группы с задачей поднять образ своего города и привлечь в него новых предпринимателей. Целые страны, такие, как Ирландия, Греция и Турция, заняты маркетингом своих территорий как благоприятных мест для капиталовложений в хозяйственную деятельность.

Маркетинг инвестиций в земельную собственность

Маркетинг инвестиций в земельную собственность включает в себя обустройство и продажу земельных участков как объектов помещения капитала. Покупатели таких участков — корпорации, врачи, мелкие вкладчики, спекулянты — рассчитывают продать их после того, как земля в достаточной мере повысится в цене. Маркетинг инвестиций в земельную собственность сыграл большую роль в освоении значительной части Флориды и территорий Дальнего Запада. Торговцы землей разрабатывают сложные маркетинговые программы, чтобы заинтересовать возможных вкладчиков капитала в предлагаемых участках. Подобные программы включают в себя и рекламу в средствах массовой информации, и пропаганду, и прямую почтовую рекламу, и визиты коммивояжеров, и проведение встреч с бесплатными обедами, и даже организацию бесплатных полетов для осмотра предлагаемых участков.

Маркетинг мест отдыха

Маркетинг мест отдыха имеет целью привлечение отдыхающих и туристов на курорты, в конкретные города, штаты и даже страны. Подобной деятельностью занимаются бюро путешествий, авиакомпании, автомотоклубы, нефтяные компании, отели, мотели и государственные учреждения. Об огромном значении маркетинга мест отдыха наглядно свидетельствует вся карьера покойного Стива Хэннегена: «Он воздвиг памятник своему искусству и рекламной мощи прессы, превратив автогонки, устраиваемые в Индианаполисе в День памяти погибших в войнах, в событие общенационального масштаба, а местечко Майами-Бич и Солнечную Долину — в курорты, известные всей стране»[15].

Сегодня пропагандой своих туристских достопримечательностей занимается практически каждый город, каждый штат. Для привлечения большого числа туристов г. Майами-Бич намеревается разрешить азартные

игры, а Виргинские острова — после ряда неприятных происшествий — хотят снова привлечь к себе туристов. Однако в ряде мест пытаются, наоборот, проводить демаркетинг. В местечке Палм-Бич во Флориде, чтобы отвадить туристов, позволяют приходить в запустение пляжам. Власти штата Орегон усиленно распространяют информацию о плохой погоде на его территории. Йосемитский национальный парк в штате Калифорния подумывает запретить на своей территории езду на снегоходах, проведение разного рода съездов и конференций и использование личного автотранспорта. Финляндия хочет воспрепятствовать в отдельных районах отдыху туристов, где их массовое пребывание приносит больше вреда, нежели доходов.

Маркетинг идей

Идеи тоже можно предлагать в рамках системы маркетинга. В определенном смысле любой вид маркетинга является маркетингом идеи, будь то идея чистки зубов, или идея использования зубной пасты «Крест» как наиболее действенного средства предотвращения кариеса, или что-либо другое. В этом разделе мы ограничимся рассмотрением проблем маркетинга идей общественного характера, таких, как кампании по здравоохранению, ставящие своей целью борьбу с курением, алкоголизмом, наркоманией, перееданием, кампании по защите окружающей среды, имеющие целью сохранение девственной природы, сохранение чистоты воздуха и пропаганду идей рационального природопользования, а также прочие кампании, касающиеся проблем планирования семьи, прав женщин и расового равноправия. Эту сферу деятельности принято называть общественным маркетингом[16].

> **Общественный маркетинг** — это разработка, претворение в жизнь и контроль за выполнением программ, имеющих целью добиться восприятия целевой группой (или целевыми группами) общественной идеи, движения или практики. Для достижения максимальной ответной реакции целевой группы в процессе общественного маркетинга прибегают к сегментированию рынка, изучению потребителей, разработке замысла, разработке коммуникаций, приемам облегчения усвоения, стимулам и использованию приемов теории обмена.

Деятели общественного маркетинга могут преследовать самые разнообразные цели: 1) достижение понимания (знание питательной ценности пищевых продуктов); 2) побуждение к единовременному действию (участие в кампании массовых прививок); 3) стремление изменить поведенческие привычки (пользование автомобильными ремнями безопасности); 4) изменение основополагающих представлений (убеждение противников в неотъемлемом праве женщин на аборт).

Рекламный совет США проводит десятки рекламных кампаний, адресованных общественности и призывающих бросать курить, сохранять чистоту в стране, вступать в «Корпус мира», покупать облигации, получать высшее образование. Однако сфера действия общественного маркетинга гораздо шире. Многие рекламные кампании, обращенные к общественности,

терпят неудачу только потому, что пользуются исключительно рекламой, упуская из виду необходимость разработки и использования всех средств, входящих в состав комплекса маркетинга.

При разработке стратегии достижения общественных перемен деятель общественного маркетинга преодолевает все этапы обычного процесса планирования маркетинга. Первый этап — формулирование целей. Предположим, предстоит «в течение пяти лет добиться снижения численности курящих подростков с 60 до 40%». Следующий этап — анализ убеждений, отношений, ценностных представлений и поведенческих проявлений, присущих подросткам. Одновременно анализируют основные факторы, способствующие распространению курения среди подростков. Затем разрабатывают замыслы идей, которые, возможно, помогут отвратить подростков от курения (см. врезку 42). Следующий этап предполагает оценку вариантов коммуникации и ее распространения на целевом рынке. Затем следует разработка плана маркетинга и структуры службы для его претворения в жизнь. И наконец, разрабатывается методика постоянной оценки достигнутых результатов и принятия корректирующих действий.

Общественный маркетинг еще слишком молод, чтобы можно было сравнивать его эффективность с действенностью других стратегических подходов к достижению общественных перемен. Социальный сдвиг — вещь труднодостижимая при использовании любой стратегии, не говоря уже о подходе, полагающемся на добровольный спонтанный отклик. Общественным маркетингом довольно успешно пользуются в основном в сферах проблем планирования семьи[17], защиты окружающей среды[18], рационального использования энергоресурсов, упорядочения питания, дорожной безопасности и общественного транспорта. Предстоит отыскать еще немало областей применения общественного маркетинга, прежде чем можно будет определить его вклад в дело достижения общественных перемен.

Врезка 42. **Сможет ли общественный маркетинг снизить потребление сигарет?**

Данные научных исследований неопровержимо свидетельствуют о связи между курением и раком легких, сердечными заболеваниями и эмфиземой. Большинство курильщиков знают о вредных последствиях курения. Проблема заключается в том, чтобы вооружить их средством или волевым устремлением к сокращению потребления сигарет. Для этого существует несколько возможных стратегических подходов со стороны каждого из четырех основных составляющих элементов комплекса маркетинга.

1. Товар

а. Потребовать от производителей добавки в табак компонентов, придающих ему едкость или горькость.

б. Дополнительно понизить содержание в сигаретах смол и никотина.

в. Создать новый вид сигаретного табака, который бы сохранил прежний вкус, став одновременно более безвредным.

г. Стимулировать спрос других товаров, таких, как жевательная резинка, помогающих человеку снять внутреннее напряжение.

2. Стимулирование

а. Обострить у курильщиков чувство страха перед ранней смертью.

б. Создать у курильщиков чувство вины и стыда.

в. Укрепить курильщиков в их прочих устремлениях, удовлетворение от которых превосходит удовольствие, получаемое от курения.

г. Поощрять курильщиков либо сокращать число выкуриваемых сигарет, либо выкуривать каждый раз только по половине сигареты.

3. Распознавание товара

а. Сделать сигареты менее доступными или недоступными.

б. Облегчить курильщикам доступ в центры по лечению от курения.

в. Сократить число общественных мест, где разрешено курить.

4. Цена

а. Резко поднять цену сигарет.

б. Поднять для курильщиков стоимость страхования жизни и здоровья.

в. Предлагать денежное или иное вознаграждение курильщикам за каждый период воздержания от курения.

Резюме

Сфера действия маркетинга в последнее время расширилась, включив в себя, помимо товаров, и ряд других самостоятельных единиц «рыночного хождения», а именно услуги, организации, отдельные лица, места и идеи.

Соединенные Штаты — первая в мире страна с экономикой услуг в том смысле, что большинство американцев заняты в отраслях сферы обслуживания. Услуги — это действия или выгоды, которые одна сторона может предложить другой и которые в основном неосязаемы и не приводят к завладению чем-либо. Услуги неосязаемы, неотделимы от своего источника, непостоянны по качеству и несохраняемы. Услуги можно классифицировать по признаку того, являются ли их источником люди или машины, обязательно ли присутствие клиента в момент их оказания, приобретает ли их клиент для удовлетворения личных или деловых нужд и является ли поставщик услуг коммерческой или некоммерческой организацией частного или общественного сектора. Фирмы услуг, как правило, отстают от фирм-производителей в восприятии и использовании концепции маркетинга. Однако рост издержек и обострение конкуренции вынуждают фирмы услуг изыскивать пути повышения производительности своей деятельности. Маркетинг вносит свой вклад, требуя более системного подхода к планированию замысла услуг, установлению цен, организации системы распределения и стимулирования.

Объектом маркетинга могут быть и организации. Маркетинг организаций — это деятельность, предпринимаемая с целью создания, поддержания или изменения позиций и/или поведения целевых аудиторий по отношению к конкретным организациям. Он требует оценки существующего образа организации и разработки плана маркетинга по улучшению этого образа.

Маркетинг отдельных лиц — это деятельность, предпринимаемая для создания, поддержания или изменения позиций и/или поведения по отношению к конкретным лицам. Двумя наиболее распространенными формами маркетинга отдельных лиц являются маркетинг знаменитостей и маркетинг политических кандидатов.

Маркетинг мест — это деятельность, предпринимаемая с целью создания, поддержания или изменения отношений и/или поведения, касающихся конкретных мест. Четырьмя наиболее часто встречающимися типами маркетинга мест являются маркетинг жилья, маркетинг зон хозяйственной застройки, маркетинг инвестиций в земельную собственность и маркетинг мест отдыха.

Маркетинг идей — это деятельность по предложению на рынке идей. Если речь идет об идеях общественного характера, такой маркетинг называют общественным, и заключается он в разработке, претворении в жизнь и контроле за выполнением программ, имеющих целью добиться восприятия целевой группой общественной идеи, движения или практики. Общественный маркетинг идет дальше рекламы с обращениями к общественности, поскольку он координирует усилия рекламы и всех остальных составляющих комплекса маркетинга. Деятель общественного маркетинга формулирует цели общественных перемен, анализирует отношения потребителей и факторы конкурентного противодействия, разрабатывает и опробует варианты замысла, формирует соответствующие каналы распространения коммуникации и, наконец, постоянно контролирует достигнутые результаты. Общественный маркетинг нашел применение в таких сферах, как планирование семьи, защита окружающей среды, борьба с курением и прочие проблемы общественной жизни.

Вопросы для обсуждения

1. В 1981 г. правительство США по показателям общих затрат на рекламу занимало 24-е место среди ведущих рекламодателей, тогда как правительство Канады было в своей стране рекламодателем № 1, тратя на рекламу вдвое больше рекламодателя № 2 — корпорации «Дженерал фудз». Чем объясняется, по вашему мнению, подобное расхождение между затратами двух правительств на рекламу?

2. Многие банки нанимают на службу специалистов маркетинга с опытом работы в сфере фасованных товаров широкого потребления. Почему, по вашему мнению, возникла эта тенденция и какие проблемы могут возникнуть в связи с привлечением таких специалистов?

3. Соотнесите четыре основные характеристики, присущие услугам, с покупкой билета в кино.

4. С точки зрения истории производители услуг всегда были в большей мере ориентированы на маркетинг, нежели производители товаров. Прокомментируйте это утверждение.

5. Расскажите, какие каналы распределения и почему важны для следующих деятелей сферы услуг: а) крупной фирмы по выполнению бухгалтерско-ревизионных работ; б) киностудии «Парамаунт»: в) небольшой ремонтной мастерской; г) местного драматического театра с постоянной труппой.

6. Поясните, в чем состоит основная цель лица, которому поручено проведение маркетинга организации.

7. Эффективный маркетинг возможен только в отношении мест, в которых люди любят бывать. Прокомментируйте это утверждение.

8. Поясните разницу между общественным маркетингом и рекламой-обращением к общественности.

Основные понятия, встречающиеся в главе 19

Маркетинг мест — деятельность, предпринимаемая с целью создания, поддержания или изменения отношений и/или поведения, касающихся конкретных мест.

Маркетинг организаций — деятельность, предпринимаемая с целью создания, поддержания или изменения позиций и/или поведения целевых аудиторий по отношению к конкретным организациям.

Маркетинг отдельных лиц — деятельность, предпринимаемая с целью создания, поддержания или изменения позиций и/или поведения по отношению к конкретным лицам.

Общественный маркетинг — разработка, претворение в жизнь и контроль за выполнением программ, имеющих целью добиться восприятия целевой группой (или целевыми группами) общественной идеи, движения или практики. Для достижения максимальной ответной реакции целевой группы в процессе общественного маркетинга прибегают к сегментированию рынка, изучению потребителей, разработке замысла, разработке коммуникаций, приемам облегчения усвоения, стимулам и использованию приемов теории обмена.

Организация общественного мнения («паблик рилейшнс») — управленческая функция, в рамках которой осуществляется оценка отношений общественности, соотнесение принципов и приемов деятельности лица или организации с общественными интересами, планирование и претворение в жизнь программ действий, рассчитанных на завоевание понимания и восприятия со стороны общественности.

Услуга — любое мероприятие или выгода, которые одна сторона может предложить другой и которые в основном неосязаемы и не приводят к завладению чем-либо.

Глава 20
Маркетинг и общество

Цели

Ознакомившись с данной главой, вы должны быть в состоянии:

1. Перечислить 10 критических замечаний общественности в адрес маркетинга и ответить на них.

2. Пояснить, какое влияние на стратегию маркетинга оказывает деятельность борцов за права потребителей (консюмеризм) и охрану окружающей среды.

3. Подробно рассказать о пяти принципах, которых придерживаются деятели рынка, исполненные чувства ответственности перед обществом.

4. Рассказать о роли моральных принципов в маркетинге.

Кампания за сохранение водных ресурсов в г. Пало-Альто, штат Калифорния

В 1977 г. в северной Калифорнии разразилась жестокая засуха. Нехватка воды грозила исчезновением большей части фруктов и овощей, которыми штат обеспечивал страну, дефицитом электроэнергии, ростом пожароопасности, гибелью лужаек, сокращением возможностей для рыбной ловли и катания на лодках. Надежного долговременного решения, которое помогло бы быстро ликвидировать кризисную ситуацию, такого, как программа искусственного воздействия на погоду, опреснения воды или пуска эффективной оросительной системы, еще не разработано. Поэтому каждой общине пришлось принимать жесткие меры для сокращения потребления воды основными сегментами ее пользователей — жителями, промышленностью, сельским хозяйством и государственными организациями. Например, община городка Пало-Альто поначалу поставила перед собой задачу сократить потребление воды на своей территории на 10%. Для этого были приняты многочисленные меры, среди которых:

1. Установление норм водопотребления домохозяйствами и другими пользователями. Так, домохозяйствам было предписано сократить потребление воды на определенный процент по сравнению с уровнем предшествующего года.

2. Повышение цен на воду, что само по себе, однако, не должно было стать крупным фактором сдерживания.

3. Распространение среди жителей ограничительных насадок на краны для регулирования тока воды.

4. Широкое освещение проблем кризисного положения с водой в средствах массовой информации — по радио, по телевидению и в газетах. Рассылка всем владельцам домохозяйств специальных брошюр.

5. Обращение к жителям с просьбой еще раз задуматься о необходимости каждого отдельного случая использования воды и сократить ее потребление. А это означало сокращение пользования душем и смывным бачком в туалете,

сокращение числа стирок и мытья посуды, сокращение полива газонов, мытья машин и т.д.

Многочисленные кампании оказались настолько успешными в деле распространения среди жителей осведомленности, стимулирования у них интереса, желания и действия, что потребление воды в Пало-Альто сократилось на целых 17%. Случилось так, что жители Пало-Альто начали соревноваться в демонстративном обхождении без воды, стремясь перещеголять друг друга рассказами о том, как они находят способы экономить воду. Некоторые, например, с чувством гражданской гордости похвалялись, что целый месяц не принимали ванну. В других секторах потребителей, включая коммерческие фирмы и государственные организации, также изыскали пути значительного сокращения водопотребления[1].

Деятели маркетинга, исполненные чувства ответственности, интерпретируют нужды покупателей и отвечают на них предложением соответствующих товаров по ценам, которые обеспечивали бы выгодность приобретения этих товаров для покупателей и получение прибылей для продавцов. **Концепция маркетинга** — это научная система оказания услуг и получения взаимной выгоды. Ее использование будто невидимой рукой направляет экономику на удовлетворение множества постоянно меняющихся нужд многих миллионов потребителей.

Однако не вся маркетинговая практика следует этим теоретическим установкам. Ряд отдельных лиц и некоторые фирмы прибегают к использованию сомнительных маркетинговых приемов. Некоторые частные маркетинговые сделки — казалось бы, совершенно невинные — сопряжены с глубокими последствиями для довольно широкого круга лиц. Возьмем для примера торговлю сигаретами. Принято считать, что фирмы вольны продавать сигареты, а курильщики — беспрепятственно покупать их. И тем не менее интерес к этим частным сделкам проявляется со стороны общества в целом. Во-первых, курильщик сокращает свою собственную жизнь. Во-вторых, приобретение сигарет — это дополнительное бремя для семьи курильщика и общества в целом. В-третьих, в присутствии курильщика окружающим приходится вдыхать дым и, возможно, испытывать неудобства и наносить вред своему здоровью. Это вовсе не означает, что сигареты необходимо запрещать. Пример приведен скорее для того, чтобы показать, как частные сделки могут затрагивать проблемы общественной жизни. В этой главе рассматриваются проблемы социальных последствий частной маркетинговой деятельности и ставятся следующие вопросы: 1) Какие критические замечания чаще всего выдвигаются общественностью в адрес маркетинга? 2) Какие шаги предпринимают отдельные граждане для ограничения вредных последствий маркетинга? 3) Какие шаги предпринимают законодатели и государственные учреждения для ограничения вредных последствий маркетинга? 4) Какие шаги предпринимают прогрессивные фирмы для проведения маркетинга в духе социальной ответственности?

Критика маркетинга со стороны общественности

Некоторые критики от имени общественности утверждают, что маркетинг наносит вред индивидуальным потребителям, обществу в целом и другим коммерческим предприятиям.

Воздействие маркетинга на индивидуальных потребителей

Критики обвиняют систему американского маркетинга в нанесении вреда потребителям за счет 1) высоких цен, 2) использования приемов введения в заблуждение, 3) использования методов навязывания товаров, 4) продажи недоброкачественных или небезопасных в обращении товаров, 5) использования практики запланированного устаревания товаров и 6) низкого уровня обслуживания обездоленных потребителей.

ВЫСОКИЕ ЦЕНЫ. Многие критики обвиняют американскую систему маркетинга в том, что она способствует росту цен выше уровня, на котором они находились бы при более «разумном» порядке вещей. При этом указывают на три фактора.

Высокие издержки распределения. Издавна утверждают, что алчные посредники производят наценки, намного превышающие стоимость услуг. Одно из наиболее основательных исследований издержек распределения опубликовано в работе «Не слишком ли дорого обходится распределение?». Исследование было проведено после того, как заметили, что доля издержек по организации сбыта и распределения возросла по отношению к сумме общих издержек с 20% в 1850 г. до 50% в 1920 г. Авторы пришли к выводу, что издержки распределения непомерно высоки, отметив при этом, что наблюдается «... дублирование торговых усилий, слишком большое количество торговых точек, чрезмерный объем услуг, слишком большое количество товарных марок и ненужной рекламы... совершение покупок потребителями на основе неверной информации... а среди самих дистрибьюторов — отсутствие подлинных знаний об издержках, слишком большое стремление к валу, низкий уровень управления и планирования, использование неразумной политики цен»[2].

Как отвечают на эти обвинения розничные торговцы? Их доводы выглядят следующим образом. Во-первых, посредники выполняют работу, которую в противном случае пришлось бы выполнять производителям или потребителям. Во-вторых, рост наценок отражает совершенствование услуг, которые нужны потребителям: обеспечение большого удобства, открытие более крупных магазинов с более широким ассортиментом и удлиненным рабочим днем, более выгодные условия возврата товаров и т.п. В-третьих, издержки по эксплуатации магазинов постоянно растут, вынуждая розничных торговцев повышать цены. В-четвертых, конкуренция в розничной торговле столь остра, что чистая прибыль торговцев очень мала. К примеру, после уплаты налогов прибыль сетей универсамов едва составляет 1% суммы продаж.

Высокие затраты на рекламу и стимулирование. Одновременно современный маркетинг считают виновником роста цен из-за интенсивной рекламы и интенсивного стимулирования сбыта. Например, дюжина таблеток

аспирина хорошо известной марки продается за ту же цену, что и сотня таблеток менее известных марок. Критики считают, что если бы товарный ширпотреб продавали навалом, цены были бы значительно ниже. В продажную цену дифференцированных товаров, таких, как косметика, моющие средства и туалетные принадлежности, включаются издержки на упаковку и стимулирование, которые могут достигать 40% и более от цены, по которой производитель поставил товар рознице. Большая часть упаковки и стимулирования придает товару дополнительную психологическую, а не функциональную ценность. Розничные цены становятся на несколько центов выше еще и потому, что розничные торговцы сами занимаются дополнительным стимулированием, давая рекламу, предлагая зачетные талоны, устраивая азартные игры и т.п.

Предприниматели отвечают на подобные обвинения следующим образом. Во-первых, потребителей интересуют не только функциональные аспекты товаров. Ведь когда они приобретают товары, позволяющие их владельцам чувствовать себя богатыми, красивыми и непохожими на других, они покупают идеи. И производитель создает рыночные идеи, за которые потребитель готов платить. Как правило, при желании потребитель может приобрести и функциональный вариант товара по более низкой цене. Во-вторых, практика присвоения товарам марочных названий существует для того, чтобы внушать покупателям уверенность. Марочное название говорит об определенном уровне качества, и потребители готовы покупать товары хорошо известных марок, даже если платить за них приходится немного дороже. В-третьих, интенсивная реклама — очевидный и рентабельный способ информирования миллионов потенциальных покупателей о существовании и достоинствах марочного товара. Если потребители хотят знать, что есть на рынке, они, естественно, должны ждать от производителей больших затрат на рекламу. В-четвертых, интенсивная реклама и стимулирование становятся для фирмы обязательными, раз ими занимаются конкуренты. Отдельное предприятие потеряет завоеванную им «долю внимания», если будет тратить меньше конкурентов. В то же время фирмы очень внимательно подходят к затратам на стимулирование, стараясь тратить деньги наиболее рациональным способом. И в-пятых, периодическое интенсивное стимулирование сбыта необходимо, ибо в условиях массового производства товары изготовляют заранее, в преддверии спроса, и для распродажи товарных запасов покупателям нужно предложить определенные побудительные мотивы.

Чрезмерные наценки. Критики утверждают, что некоторые отрасли промышленности особенно грешат наценками на свои товары. В качестве примера ссылаются на фармацевтическую промышленность. Пилюля, на производство которой затрачено 5 центов, может обходиться потребителю в 40 центов. Ссылаются и на ценовую тактику похоронных бюро, наживающихся на чувствах убитых горем родственников[3]. Указывают на высокие расценки, существующие на ремонт телевизоров и автомобилей.

Предприниматели отвечают на подобную критику следующим образом. Во-первых, действительно встречаются недобросовестные дельцы,

наживающиеся на потребителях. О действиях таких коммерсантов необходимо сообщать в Бюро по улучшению деловой практики и другие организации, защищающие интересы потребителей. Во-вторых, большинство коммерсантов ведут себя добросовестно, ибо рассчитывают на повторные заказы со стороны потребителей. В-третьих, потребители часто не понимают истинных причин высоких наценок. Высокие наценки на фармацевтические товары служат для покрытия затрат на покупку, стимулирование сбыта и организацию распределения уже существующих лекарств и больших расходов на проведение исследований по созданию и разработке новых, более действенных лекарственных препаратов.

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ПРИЕМОВ ВВЕДЕНИЯ В ЗАБЛУЖДЕНИЕ. Предпринимателей часто обвиняют в использовании методов введения в заблуждение, в результате чего потребитель проникается уверенностью, что приобретает более весомую, чем на самом деле, ценностную значимость. Существует ряд отраслей деятельности, число жалоб на которые превышает показатели среднего уровня. Наиболее злостными нарушителями в этом смысле являются страховые компании (утверждающие, что их полисы «возобновляются автоматически» или гарантируются государством), издательства (вступающие в контакт с подписчиками под надуманными предлогами), торговцы земельными участками по почте (сообщающие не соответствующие действительности сведения об участках и стоимости их обустройства), подрядные организации по обновлению жилищ (использующие тактику исчезающей приманки), мастерские по ремонту автомобилей (рекламирующие предельно низкие цены, а затем «неожиданно обнаруживающие» необходимость крупного ремонта), подрядчики по оборудованию низкотемпературных домашних холодильников (дающие лживую информацию о суммах экономии), заочные учебные заведения (преувеличивающие возможности трудоустройства для своих выпускников), фирмы торговых автоматов (дающие лживые гарантии о расположении своих автоматов в наиболее удобных местах), танцевальные школы (принимающие стариков на обучение, растягивающееся за пределы сроков средней продолжительности их жизни) и фирмы — торговцы медицинскими приспособлениями и аппаратами (преувеличивающие лечебные свойства своих изделий).

Применение обманной практики вызвало появление законодательных и административных мер ее пресечения. Принятый в 1938 г. Закон Уилера—Ли наделил Федеральную торговую комиссию правами запрещать «недобросовестные и обманные действия и приемы». Комиссия издала ряд руководств с перечислением видов обманной практики. Наиболее сложной проблемой является проведение границы между славословием и обманом в рекламе. Фирма «Шелл ойл» заявляла в своей рекламе, что ароматизированный бензин «Супер-Шелл» стабильно обеспечивает автомобилю больший пробег, чем неароматизированный. Все это так, но фирма умолчала о том, что почти все сорта автомобильного бензина ароматизируют. В свое оправдание она выдвинула аргумент, что никогда не утверждала, что ароматизация — уникальная особенность бензинов «Шелл». И тем не менее Федеральная

торговая комиссия сочла, что реклама преследовала цели введения в заблуждение, хотя формально обращение соответствовало действительности.

Сторонники свободы рекламы выдвигают три довода. Во-первых, большинство предпринимателей избегают использования обманных действий и приемов, поскольку это отрицательно скажется на их бизнесе в перспективном плане. Потребитель, не получив того, на что рассчитывал, переключается на более надежных предпринимателей. Во-вторых, большинство потребителей отдают себе отчет в рекламных преувеличениях и руководствуются при покупке здоровым скептицизмом. И в-третьих, в определенной мере рекламное славословие неизбежно и даже необходимо.

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ МЕТОДОВ НАВЯЗЫВАНИЯ ТОВАРОВ. Торговых агентов в ряде отраслей деятельности обвиняют в использовании методов сбыта под нажимом, когда людей вынуждают приобретать товары, о покупке которых они и не думали. Нередко говорят, что энциклопедии, страховку, недвижимость и ювелирные изделия не покупают — их продают. Коммивояжеров специально учат проведению бесед с тщательно отработанной, заученной аргументацией, буквально соблазняющих потребителя совершить покупку. Они прибегают к методам «жесткой продажи» потому, что торговые конкурсы сулят большие призы продавцам, сумевшим обеспечить самые высокие показатели сбыта.

Предприниматели признают, что потребителя зачастую можно уговорить приобрести вещь, которую он поначалу не хотел покупать и в которой не нуждался. Недавно принятое законодательство требует, чтобы коммивояжеры, торгующие вразнос, прямо у дверей заявляли, что целью их визита является продажа товара. Покупателям предоставляется «трехдневный охладительный период», в течение которого они могут передумать и ликвидировать сделку. Кроме того, потребитель, считающий, что при продаже на него было оказано чрезмерное давление, может обратиться с жалобой в Бюро по улучшению деловой практики.

ПРОДАЖА НЕДОБРОКАЧЕСТВЕННЫХ ИЛИ НЕБЕЗОПАСНЫХ В ОБРАЩЕНИИ ТОВАРОВ. Еще одно критическое замечание касается отсутствия в товарах необходимых им качеств. Во-первых, жалуются на плохое изготовление товаров. «Если ему (потребителю) удастся избежать приобретения чего-то дребезжащего, стучащего, чего-то с недостающими кнопками и ручками, ему, по всей вероятности, придется столкнуться с вмятинами, нестыковкой размеров, болтающимися деталями, течью и скрипом»[4]. Число жалоб по поводу автомобилей превышает средний уровень. Союз потребителей США, независимая испытательная организация, публикующая специальные «Отчеты для потребителей», провел испытания 32 автомобилей и в каждом обнаружил какие-нибудь дефекты. «Автомобили поступали со следами протечек от дождя, вмятинами на крыльях, непригнанными стеклами, разбитыми крышками распределителей, неработающими замками зажигания»[5]. Поступает также много жалоб по поводу ремонта жилья и автомобилей, разных электробытовых приборов и готового платья.

Во-вторых, жалуются по поводу того, что некоторые товары вообще не несут никаких потребительских выгод. Потребители были шокированы, узнав, что сухие блюда из злаков для завтрака могут почти не иметь питательной ценности. Роберт Б. Чоут, специалист по проблемам питания, заявил на слушании в одном из подкомитетов сената: «Короче говоря, (блюда из злаков) способствуют полноте, но практически не предохраняют от недоедания... Рядовой продукт из злаков... не заменит собой полноценной еды даже при добавлении молока»[6]. Зачастую, добавил Чоут, потребитель мог бы получить больше пользы, съев не блюдо из злаков, а его упаковку.

В-третьих, жалуются по поводу заложенных в товары свойств безопасности. Союз потребителей постоянно сообщает об опасностях, таящихся в обследованных им товарах, — об электроопасности электробытовых приборов, об отравлении угарным газом от бытовых обогревателей, об опасности повреждения пальцев газонокосилками, о ненадежности систем управления автомобилями. Проблемы с качеством товаров, возникающие в некоторых отраслях промышленности, объясняются рядом причин, среди которых и случаи безразличного отношения производителя, и усложнение товаров, и плохая подготовка рабочих, и недостаточно строгий контроль качества.

С другой стороны, ряд факторов заставляет производителей заботиться о качестве своих товаров. Во-первых, крупные производители очень пекутся о своей репутации. Потребитель, разочарованный в одном из товаров фирмы, может перестать покупать и другие ее изделия (см. врезку 43). Во-вторых, крупные розничные торговцы стремятся завоевать себе репутацию продавца товаров высокого качества, что сказывается при отборе ими как марок общенационального распространения, так и собственных частных марок. В-третьих, различные объединения потребителей постоянно следят за появлением недоброкачественных или небезопасных в обращении товаров.

Врезка 43. **Разные реакции фирм на обвинения в выпуске небезопасных в обращении товаров**

Это рассказ о двух фирмах, одна из которых медлила с принятием мер даже после того, как якобы из-за ее дефектных шин погибли 29 и пострадали 50 человек, а другая — приняла самые срочные меры после того, как от ее игрушки погибли двое детей.

Беспокойство по поводу радиальных шин «Файрстон-500» возникло еще в 1976 г., когда в группу Ральфа Нэйдера стали поступать первые жалобы потребителей. Национальное управление безопасности движения на автострадах приступило к расследованию только тогда, когда было получено уже более 500 заявлений. Всего же от потребителей поступило свыше 14 тыс. жалоб. Но и после этого фирма «Файрстон» пыталась добиться судебного запрета на обнародование доклада, подготовленного Национальным управлением. В результате фирма дождалась того, что по требованию государственных органов вынуждена была отозвать тринадцать миллионов своих радиальных шин.

Одна из дочерних компаний корпорации «Дженерал миллз», фирма «Паркер бразерз», занимающаяся производством игрушек, добровольно отозвала из торговли свой пользовавшийся огромным успехом набор «Ривитон», состоящий из пластмассовых деталей, резиновых заклепок и клепального устройства. Когда в фирме узнали о первом смертном случае, его отнесли к разряду невероятных, который никогда больше не должен повториться. Но когда то же самое устройство послужило причиной гибели второго ребенка... «решение было очевидным». «Неужели нужно было сидеть и ждать третьей смерти?» — заявил президент фирмы Рандольф Бартон. Оценивая быстроту реакции компании «Паркер бразерз», председатель Комиссии по проблемам безопасности потребительских товаров Сузан Кинг подчеркнула, что действия фирмы — это «достойное подражания проявление ответственности перед обществом».

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ПРАКТИКИ ЗАПЛАНИРОВАННОГО УСТАРЕВАНИЯ ТОВАРОВ. По утверждениям критиков, в ряде отраслей промышленности производители сознательно делают так, чтобы их товары устаревали до того, как им действительно потребуется замена. Существует три типа устаревания.

Запланированное устаревание внешнего оформления — подход, которым производители пользуются с целью изменить представления пользователей о неприемлемости внешнего вида товаров. Обвинения подобного рода выдвигают против производителей женской и мужской одежды, автомобилей, мебели и даже против строителей жилищ. Еще одним примером могут служить ежегодные перемены в стилевом оформлении автомобилей, выпускаемых корпорациями Детройта.

Запланированное функциональное устаревание — это намеренно проводимая производителями политика «лишения товара по-настоящему привлекательных свойств, отсутствие которых в данный момент и последующая придача их товару могут способствовать его более ранней замене»[7]. В качестве примера можно сослаться на действия автомобилестроителей, не использующих в машинах целый ряд усовершенствований, касающихся повышения их безопасности, сокращения вредных выбросов и экономии бензина.

Запланированное старение конструкционных материалов означает, что производители останавливают свой выбор на материалах и комплектующих изделиях, которые быстрее ломаются, быстрее изнашиваются, быстрее портятся или ржавеют. Например, многие производители гардин вводят в их состав больше вискозного волокна, заявляя, что благодаря этому снижается цена гардин, а сами они становятся прочнее. Критики же утверждают, что из-за содержания вискозы гардины расползаются, побывав в химчистке всего два, а не четыре раза, как раньше.

Предприниматели отвечают на эти обвинения следующим образом. Во-первых, потребителям нравится смена внешнего оформления товаров. Одни и те же старые вещи им надоедают. Люди хотят иметь автомобили и новой

формы, и нового внешнего вида. Никто не заставляет покупать товары только из-за нового оформления. Оно и не приживется, если не придется по душе достаточно большому числу людей. Во-вторых, фирмы не вводят в товары новые функциональные свойства, если свойства эти недостаточно проверены, если они удорожают товар в большей мере, чем готовы платить потребители, и по другим весомым причинам. Фирмы делают это, постоянно рискуя, что то или иное новое свойство появится в товаре конкурента, который захватит рынок. В-третьих, фирмы часто используют новые материалы для того, чтобы снизить издержки производства и цены своих товаров. Они не планируют ускоренный выход своих товаров из строя, ибо могут потерять клиентов, которые переключаются на товары других марок. В-четвертых, основной объем так называемого запланированного устаревания объясняется действием в рыночном обществе динамичных факторов конкуренции и технического прогресса, благодаря чему происходит постоянное совершенствование товаров и услуг.

НИЗКИЙ УРОВЕНЬ ОБСЛУЖИВАНИЯ ОБЕЗДОЛЕННЫХ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ. Американскую систему маркетинга обвиняют в том, что она предоставляет низкий уровень обслуживания обездоленным потребителям. По мнению Дэвида Капловица, автора книги «Бедняки платят больше», городской бедноте зачастую приходится совершать покупки в небольших магазинах, торгующих товарами более низкого качества и по более высоким ценам[8]. Бывший председатель Федеральной торговой комиссии Поль Рэнд Диксон подвел итоги одного из исследований, проведенных на территории столичного округа Колумбия, следующим образом.

За электробытовые товары и мебель, продаваемые в вашингтонских магазинах, находящихся в районах с низким уровнем доходов, бедняки платят больше, почти вдвое больше... Товары, стоящие при покупке у оптовика 100 долл., в магазинах районов с низким уровнем доходов будут стоить 225 долл., тогда как в обычных магазинах смешанного ассортимента они обойдутся в 159 долл. ... Основным маркетинговым приемом при продаже беднякам является кредит с рассрочкой... причем некоторые розничные торговцы в районах с низким уровнем доходов взимают за кредитование до 33% годовых[9].

Но как ни странно, прибыли этих торговцев чрезмерными не назовешь.

Результаты экономического исследования наводят на мысль, что маркетинговая система распределения товаров длительного пользования в районах с низким уровнем доходов обходится очень дорого. Издержки розничных торговцев в таких районах значительно выше, отчасти из-за расходов в связи с просроченными ссудами, но главным образом из-за более высоких издержек по организации сбыта, более высоких отчислений на зарплату и комиссионные. Отчасти в этих издержках отражается более широкое использование техники продажи с демонстрацией товара на дому и расходы по взиманию и проводке платежей по рассрочке. Так что, несмотря на наценки, в 2—3 раза превышающие наценки обычных магазинов смешанного

ассортимента, в среднем розничные торговцы в районах с низким уровнем доходов не извлекают особенно высоких прибылей[10].

Ясно, что для районов с низким уровнем доходов должны быть созданы более совершенные системы маркетинга, а жители таких районов нуждаются в защите как потребители. Федеральная торговая комиссия принимает меры против торговцев, которые рекламируют не соответствующие действительности ценности, продают старые товары под видом новых или запрашивают слишком много за предоставление кредита. Комиссия стремится добиться такого положения, чтобы торговцам стало труднее выигрывать судебные иски или добиваться наложения ареста на деньги или имущество должника, находящиеся у третьего лица, когда речь идет о людях с низким уровнем доходов, которых втравили в совершение какой-либо покупки. Еще один возможный выход из положения — поощрение крупных розничных торговцев открывать магазины в районах с низким уровнем доходов[11].

Воздействие маркетинга на общество в целом

Американскую систему маркетинга обвиняют в том, что она потворствует распространению таких «зол» американского общества, как чрезмерный меркантилизм, искусственные желания, недостаток общественно необходимых товаров, эрозия культуры, чрезмерное политическое влияние бизнеса.

ЧРЕЗМЕРНЫЙ МЕРКАНТИЛИЗМ. Критики утверждают, что американская система предпринимательства поощряет чрезмерный интерес к вещизму. О людях судят не по тому, что они собой представляют, а по тому, чем они владеют. Человека не считают преуспевающим, если у него нет дома в пригороде, двух машин, самой модной одежды и новейших электробытовых приборов.

Однако кое-что, возможно, начинает меняться. Некоторые американцы начинают терять страсть к приобретательству. Они уделяют больше времени отдыху, играм, учатся обходиться меньшим. Движение это идет под девизом «Немного — это здорово» и «Чем меньше, тем больше». Больше внимания уделяют установлению и развитию близких человеческих отношений и простым человеческим радостям, нежели «погоне за вещами».

ИСКУССТВЕННЫЕ ЖЕЛАНИЯ. На пристрастие к вещам смотрят не как на естественный настрой человека, а как на устремление, создаваемое Мэдисон-авеню. Бизнес нанимает Мэдисон-авеню, чтобы она стимулировала страсть людей к товарам. Для создания образчиков хорошей жизни на основе вещизма Мэдисон-авеню использует средства массовой информации. Демонстративное потребление со стороны одних вызывает зависть у других. Чтобы заработать необходимые деньги, люди начинают трудиться напряженнее. Совершаемые ими покупки способствуют как росту выпуска продукции, так и росту производственных мощностей американской промышленности. В свою очередь индустриальная Америка все шире пользуется услугами Мэдисон-авеню для стимулирования желаний к приобретению всего, что производит ее промышленность. Поэтому на людей начинают смотреть как на некое звено, которое связывает производство и потребление и которым можно

манипулировать. Потребности начинают определяться тем, что производится в данный момент.

В этом резюме возможности бизнеса в деле создания или стимулирования потребностей, вероятно, преувеличены. В нормальных социальных условиях люди сталкиваются с рядом противоречащих один другому образов жизни и выбирают какой-то из них для себя. Кроме того, люди обладают естественными защитными реакциями против воздействия на них средств массовой информации — избирательностью внимания, восприятия, искажения и запоминания. Средства массовой информации оказываются наиболее действенными, когда взывают к уже существующим нуждам, а не пытаются создать новые. Более того, люди ищут сведения, касающиеся покупок более масштабного характера, и поэтому не полагаются на одиночные источники информации. Даже при мелких приобретениях, которые могут совершаться под влиянием рекламных обращений, повторные покупки будут иметь место только в том случае, если эксплуатационные свойства товара оправдывают ожидания потребителя. И наконец, высокий процент неудач новинок на рынке противоречит утверждению о способности фирм контролировать спрос.

Если взглянуть поглубже, то на наши потребности и ценностные представления оказывают влияние не только деятели рынка, но и семья, люди одного с нами круга, религия, наше этническое происхождение и уровень образования. Если американцы слишком меркантильны, то только потому, что система ценностей, которой они придерживаются, сложилась в ходе фундаментальных процессов становления общества, которые по значимости своей гораздо глубже результатов воздействия системы предпринимательства средств массовой информации.

НЕДОСТАТОК ОБЩЕСТВЕННО НЕОБХОДИМЫХ ТОВАРОВ. Бизнес обвиняют в чрезмерном стимулировании спроса на товары для индивидуального потребления (например, автомобили) в ущерб общественным благам (дороги, по которым эти автомобили ездят). Распространение товаров индивидуального пользования требует наличия соответствующего объема услуг общественного характера, которых обычно не хватает. По мнению экономиста Джона Кеннета Гэлбрейта:

«Рост потребления автомобилей требует предложения способствующих его развитию улиц, автострад, служб регулирования движения и автостоянок. Необходимы также услуги предохранительно-защитного порядка со стороны полиции и дорожных патрулей и услуги больниц. Несмотря на полнейшую очевидность необходимости поддержания сбалансированности в этой сфере, уровень использования нами автомобилей, выпускаемых частными предприятиями, временами намного опережает уровень предложения связанных с ними общественных служб. И как результат — ужасающие заторы на дорогах, продолжающаяся из года в год кровавая бойня впечатляющего масштаба и хронический колит городов»[12].

Так видит Гэлбрейт индивидуальное потребление, ведущее к «общественному дисбалансу» и «социальным издержкам», которые, кажется, не настроены оплачивать ни производители, ни потребители. Нужно найти

какой-то способ восстановления общественного баланса между товарами индивидуального потребления и общественными благами. От фирм-производителей можно было бы потребовать покрытия всех социальных издержек, связанных с их деятельностью. При таком подходе они могли бы учитывать все эти издержки в ценах своих товаров. И если потребитель сочтет, что товар индивидуального потребления не стоит запрашиваемой за него цены, фирма исчезнет, а освободившиеся ресурсы найдут такое применение, которое обеспечивало бы покрытие как индивидуальных, так и социальных издержек.

ЭРОЗИЯ КУЛЬТУРЫ. Критики утверждают, что система маркетинга несет с собой эрозию культуры. Органы чувств человека постоянно подвергаются атакам со стороны рекламы. Серьезные программы прерываются рекламными вставками, печатные материалы теряются среди полос рекламы, замечательные ландшафты обезображиваются рекламными щитами. Рекламные вторжения непрерывно внедряют в людское сознание мысли о сексе, власти, престиже.

Предприниматели отвечают на эти обвинения в поднятии коммерческой шумихи следующим образом. Во-первых, они рассчитывают, что их рекламные обращения достигают, в первую очередь, целевой аудитории. В связи с использованием каналов массовых коммуникаций часть объявлений волей-неволей достигает людей, которые не заинтересованы в конкретном товаре и поэтому испытывают чувства скуки или раздражения от рекламы. Ну а те, кто покупает журналы, адресованные их интересам, такие, как «Вог» или «Форчун», редко жалуются по поводу объявлений, поскольку в них рекламируются товары, интересующие покупателя. Во-вторых, объявления обеспечивают свободу коммерческому радио и телевидению в их роли средств распространения информации и сдерживают рост расценок журналов и газет. Большинство населения считает включение в программы рекламных роликов очень скромной платой за все это.

ЧРЕЗМЕРНОЕ ПОЛИТИЧЕСКОЕ ВЛИЯНИЕ БИЗНЕСА. Еще одно направление критики сводится к тому, что бизнес обладает слишком большой политической властью. Существуют «нефтяные», «сигаретные» и «автомобильные» сенаторы, которые отстаивают интересы конкретных отраслей деятельности в ущерб интересам общественности. Бизнес обвиняют в том, что он обладает слишком большой властью над средствами массовой информации, ограничивая их свободу на независимое и объективное освещение событий. Один из критиков говорит: «Как могут журналы «Лайф», «Пост» и «Ридерс дайджест» позволить себе рассказать всю правду о скандально низкой питательной ценности большинства фасованных пищевых товаров... если субсидируются эти издания такими рекламодателями, как «Дженерал фудз», «Келлогг», «Набиско» и «Дженерал миллз»? Ответ — **не могут и не делают этого**»[13].

Американская промышленность действительно отстаивает и пропагандирует свои интересы. Она имеет право на представительство в конгрессе и средствах массовой информации, хотя ее влияние там может стать чрезмерным. К счастью, многие наиболее экспансивные интересы бизнеса, считавшиеся неприкасаемыми, были укрощены с учетом общественных

интересов. В 1911 г. была закрыта фирма «Стандард ойл», а после разоблачений Эптона Синклера наказанию подверглась мясоперерабатывающая промышленность. Ральф Нэйдер явился вдохновителем законодательства, потребовавшего от автомобилестроителей внести в конструкцию машин больше элементов безопасности, а по распоряжению Главного врача США табачные компании обязали помещать на упаковке сигарет предупреждение об их вреде для здоровья. Средства информации все смелее публикуют редакционные материалы, призванные заинтересовать разные сегменты рынка. Чрезмерная власть бизнеса вызывает к жизни силы противодействия, чтобы сдержать и нейтрализовать его экспансивные интересы.

Воздействие маркетинга на других предпринимателей

Критики также утверждают, что многие фирмы попирают права других фирм. Речь идет о трех проблемах: о слияниях, сужающих конкуренцию, об искусственных барьерах для выхода на рынок новых фирм и о хищнической конкуренции.

ПРИОБРЕТЕНИЯ, СУЖАЮЩИЕ КОНКУРЕНЦИЮ. Периодически выдвигаются обвинения о том, что многие фирмы расширяются не благодаря самостоятельной разработке новых и необходимых рынку товаров, а путем приобретения других фирм. В течение определенного отрезка времени девять ведущих фирм по производству лекарств, отпускаемых по рецепту, самостоятельно создали в своих рамках восемь новых предприятий и приобрели на стороне 16[14]. А вот еще пример: корпорация «Проктер энд Гэмбл» поглотила фирму «Клорокс», крупного производителя жидких бытовых отбеливателей[15]. Верховный суд постановил, что приобретение это лишит отрасль в целом потенциальной конкуренции не только со стороны «Проктер энд Гэмбл», реши корпорация выйти на рынок самостоятельно, но и со стороны более мелких фирм, которые в данной ситуации могут не отважиться выйти на рынок.

Приобретения — сложный вопрос. Они могут быть выгодны для общества при следующих обстоятельствах: 1) фирма-покупатель в состоянии производить товары более экономичным способом, что приведет к сокращению издержек и снижению цен; 2) фирма с хорошо налаженной системой управления поглощает фирму с неудовлетворительной системой управления и повышает эффективность ее деятельности; 3) в результате приобретения отрасль, не отличающаяся конкурентоспособностью, становится конкурентоспособной. Приобретения могут также приносить вред, особенно при поглощении молодого энергичного конкурента и сокращении числа фирм, доминирующих в рамках отрасли.

БАРЬЕРЫ ДЛЯ ВЫХОДА НА РЫНОК НОВЫХ ФИРМ. Критики утверждают, что маркетинговая деятельность воздвигает значительные дополнительные барьеры для выхода на рынок новых фирм, барьеры в виде патентов, необходимости больших затрат на стимулирование, необходимости налаживания сотрудничества с уже известными поставщиками или дилерами и т. п.

Специалисты, занимающиеся антитрестовским законодательством, признают, что некоторые барьеры связаны с экономическими преимуществами, которыми обладают крупные предприятия, но другие можно было бы попытаться устранить с помощью существующих и новых законов. Например, ряд критиков предлагают ввести прогрессивный налог на рекламные расходы, чтобы ослабить роль издержек сбыта как одного из основных барьеров, мешающих выходу на рынок.

ХИЩНИЧЕСКАЯ КОНКУРЕНЦИЯ. Известно, что некоторые фирмы пользуются конкурентными приемами, рассчитанными на нанесение ущерба другим фирмам или на их полное уничтожение. Такие фирмы могут устанавливать на свои товары цены ниже себестоимости, угрожать поставщикам разрывом деловых связей с ними или порочить товары конкурентов.

Недопущению хищнической конкуренции служат специально принятые законы. Однако установить, действительно ли замысел или действие носит хищнический характер, бывает нелегко. В классическом случае сеть магазинов «Эй энд Пи» сумела установить цены ниже тех, что взимали маленькие семейные бакалейно-гастрономические магазинчики. Вопрос заключается в том, было ли это приемом хищнической конкуренции или проявлением здоровой конкуренции со стороны более продуктивной розничной организации по отношению к менее продуктивной[16].

Действия граждан по регулированию маркетинга

Поскольку часть людей рассматривает бизнес как источник многих экономических и социальных зол, время от времени возникают массовые общественные движения с целью приструнить его. Двумя основными антипредпринимательскими движениями являются **консюмеризм и движение за охрану окружающей среды.**

Консюмеризм

Американские коммерческие фирмы трижды становились объектами атак со стороны организованного движения в защиту потребителей. Впервые движение потребителей возникло в начале века и разгорелось под влиянием растущих цен, разоблачений Эптона Синклера, касающихся положения дел в мясной промышленности, и скандалов по поводу патентованных медицинских препаратов. Причинами вспышки второй волны движения потребителей в середине 30-х годов послужили взлет розничных цен в разгар Великой депрессии и очередной скандал в связи с лекарственными препаратами. Третья волна консюмеризма поднялась в 60-х годах. К тому времени потребители стали более образованными; товары стали более сложными и потенциально более опасными; повсеместно распространилось недовольство американскими институтами; Джон Кеннет Гэлбрейт, Вэнс Паккард и Рейчел Карсон в своих книгах, оказывавших сильное влияние на сознание общественности, обвиняли большой бизнес в расточительстве и махинациях; Джон Кеннеди в своей речи при вступлении на пост президента в 1962 г. заявил, что потребители имеют

право на защиту, право на информацию, право выбора и право быть услышанными; конгресс занимался расследованием деятельности ряда отраслей промышленности; и наконец, многие проблемы *с* новой силой поднял появившийся на сцене общественной жизни Ральф Нэйдер[17].

С тех пор появилось немало консюмеристских групп, принят ряд законов, охраняющих интересы потребителей. Движение потребителей распространилось в международном масштабе, обретя особую силу в Скандинавии и странах Бенилюкса. Так что же такое движение в защиту потребителей?

> **Консюмеризм** — организованное движение граждан и государственных органов за расширение прав и влияния покупателей в отношении продавцов.

Среди традиционных прав продавца:

1. Право предлагать любой товар, любого типоразмера и внешнего оформления при условии, что он не несет угрозы здоровью или безопасности, а если несет, то предлагать его с надлежащим предостережением и надлежащими мерами контроля.

2. Право назначать на товар цену любого уровня при условии недопущения дискриминации среди сходных между собой категорий покупателей.

3. Право расходовать любую сумму средств на продвижение товара при условии, что действия эти не подпадают под определение недобросовестной конкуренции.

4. Право использовать любое рекламное обращение о товаре при условии, что по своей сути и исполнению оно не является вводящим в заблуждение или обманным.

5. Право предлагать любые программы стимулирования покупок.

Среди традиционных прав покупателя:

1. Право не покупать предлагаемый на продажу товар.

2. Право рассчитывать, что товар безопасен в обращении.

3. Право рассчитывать, что товар будет функционировать в точном соответствии с утверждениями продавца.

При сравнении этих перечней прав многие приходят к выводу, что власть в основном сосредоточена в руках продавца. Конечно, покупатель может отказаться от приобретения товара. Однако, по мнению критиков, он не располагает достаточной информацией, недостаточно образован и недостаточно защищен, чтобы иметь возможность принимать разумно обоснованные решения, имея дело с чрезвычайно искушенными продавцами. Поборники интересов потребителей требуют предоставить потребителям следующие дополнительные права:

4. Право на исчерпывающую информацию о наиболее важных аспектах товара.

5. Право на защиту от сомнительных товаров и сомнительных маркетинговых приемов.

6. Право оказывать влияние на товары и маркетинговые приемы в сторону увеличения их вклада в повышение «качества жизни».

У потребителей есть не только права, но и обязанности защищать самих себя, не перепоручая этого никому другому. Потребитель, считающий, что с ним обошлись недобросовестно, может восстановить справедливость несколькими способами, в том числе обратиться с письмом к президенту фирмы или в средства массовой информации, обратиться в органы федерального правительства, органы штата или местные учреждения, подать иск в суд мелких тяжб.

Движение за охрану окружающей среды

В то время как консюмеристы следят за тем, сколь эффективна система маркетинга в деле удовлетворения запросов потребителей, участники движения за охрану природы акцентируют внимание на проблемах воздействия маркетинга на окружающую среду и издержках в связи с удовлетворением этих запросов и нужд. В 1962 г. Рейчел Карсон написала на основе документальных материалов книгу «Безмолвная весна», поведав о загрязнении природы пестицидами[18]. Речь пошла уже не о разбазаривании природных ресурсов, а о выживании человечества. В 1970 г. Эрлихи придумали термин «экокатастрофа» для обозначения вредных последствий некоторых видов предпринимательской деятельности на окружающую среду[19]. А в 1972 г. Медоузы выпустили книгу «Пределы роста», в которой предупреждали, что бесконтрольный рост народонаселения, увеличивающееся загрязнение окружающей среды, продолжающаяся эксплуатация природных ресурсов неизбежно вызовут падение качества жизни[20]. Все эти виды озабоченности как раз и составляют основу движения за охрану окружающей среды.

> **Движение за охрану окружающей среды** — организованное движение обеспокоенных граждан и государственных органов, направленное на улучшение среды обитания.

Борцов за охрану природы волнуют проблемы открытых горных разработок, истощения лесных ресурсов, заводского дыма, рекламных щитов и мусора, что лишает возможности активного отдыха на природе и восстановления земель. Волнуют их и проблемы охраны здоровья, обостряющиеся в связи с загрязнением воздуха и воды, употреблением в пищу продуктов, обработанных химическими веществами.

Сторонники охраны природы выступают не против маркетинга и потребления, а за то, чтобы деятельность эта осуществлялась на принципах экологической безвредности. Они считают, что целью системы маркетинга должны быть не максимальный рост потребления, расширение потребительского выбора и обеспечение потребительской удовлетворенности, а максимальный рост качества жизни, ибо качество жизни включает в себя не только изобилие высококачественных товаров и услуг, но и сохранение высокого качества окружающей среды.

Движение за охрану окружающей среды нанесло серьезные удары по ряду отраслей промышленности. Сталелитейным компаниям и коммунальным службам пришлось выложить миллиарды долларов на приобретение очистного оборудования и более дорогих сортов топлива. Автомобилестроителям

пришлось оборудовать автомашины дорогостоящими системами контроля выхлопных газов. Мыловаренной промышленности пришлось создавать моющие средства с низким содержанием фосфатов. Упаковочной промышленности пришлось разрабатывать методы борьбы с мусором в виде использованной упаковки и создавать упаковочные материалы, легко поддающиеся биохимическому разложению. Бензиновой промышленности пришлось создавать новые сорта бензина с низким содержанием или вообще не содержащие свинца. Эти отрасли выступают против введения предписаний по охране окружающей среды, особенно если предписания эти вводятся чересчур поспешно, не давая фирмам времени принять соответствующие меры, чтобы исправить положение. Все эти фирмы несут большие затраты, которые они затем перекладывают на покупателя.

Меры государственного регулирования маркетинга

Выступления граждан против конкретных приемов маркетинговой практики вызывают публичную дискуссию и приводят к появлению предложений о необходимости принятия новых законов. Законопроекты проходят обсуждение, и многие из них отвергаются. Некоторые видоизменяются, становясь в ряде случаев «беззубыми», а некоторые выходят в виде по-настоящему действенных законов.

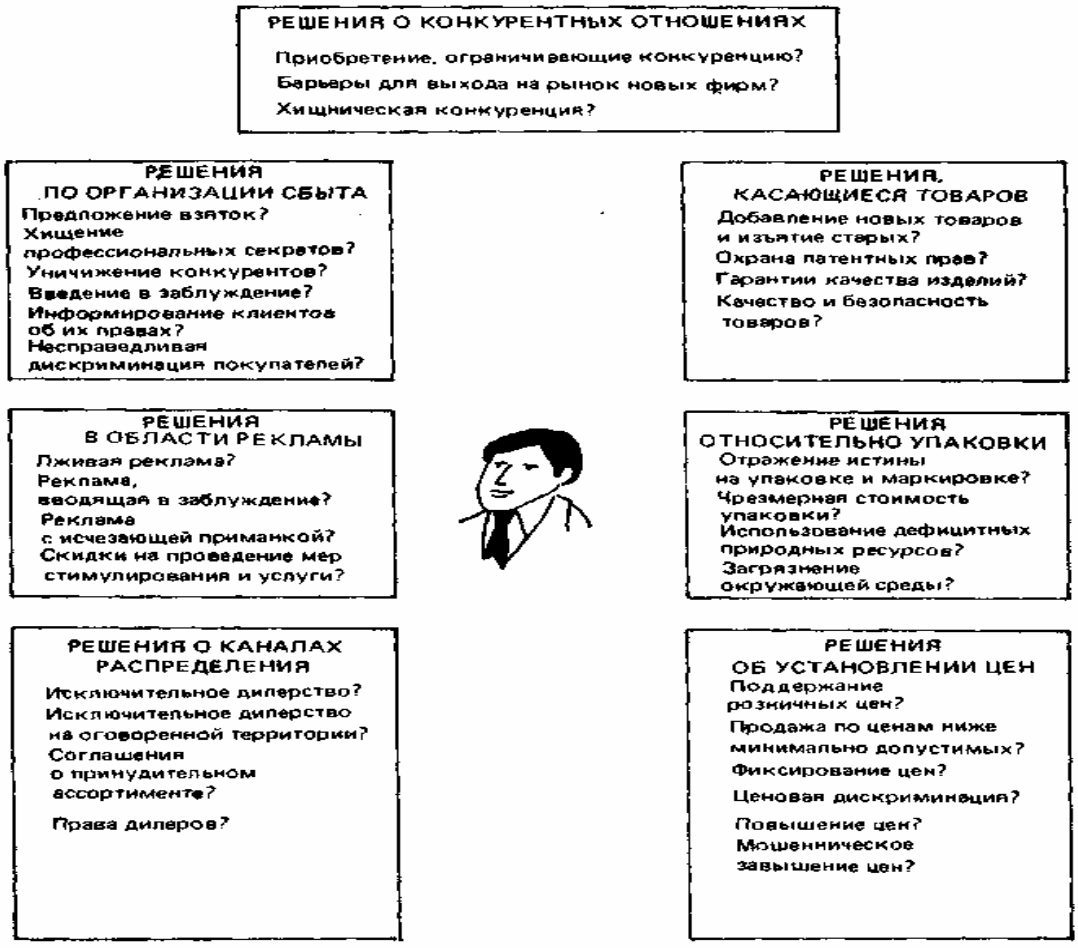


Рис. 96. *Основные сферы маркетинговых решений, требующих учета положений существующего законодательства*

Многие законы, касающиеся маркетинга, уже рассмотрены нами в гл. 4. Задача состоит в переводе этих законов на язык, понятный руководителям маркетинга, принимающим решения в области конкурентных отношений и по проблемам, касающимся товаров, цен, стимулирования и каналов распределения. На рис. 96 дается краткий перечень основных вопросов, встающих перед руководителями службы маркетинга в процессе принятия решений. Конкретные доводы «за» и «против» тех или иных решений уже рассмотрены нами в предыдущих главах.

Действия предпринимателей в направлении становления социально-ответственного маркетинга

Сейчас большинство фирм в принципе уже признали все новые права, завоеванные потребителями. Возражения могут возникать только по поводу ряда конкретных положений законодательства как не способствующих разрешению имеющихся у потребителей проблем наилучшим образом. Но в любом случае фирмы признают права потребителей на получение информации и защиты. В этом разделе мы рассмотрим примеры творческих и ответственных реакций бизнеса на перемены в маркетинговой среде. Сначала в общих чертах изложим концепцию просвещенного маркетинга, а затем остановимся на моральных принципах маркетинга. Просвещенный маркетинг требует от фирмы проведения маркетинговой деятельности таким образом, чтобы она способствовала наиболее благоприятному перспективному функционированию системы маркетинга в целом. Просвещенный маркетинг заключает в себе пять основных принципов.

МАРКЕТИНГ С ОРИЕНТАЦИЕЙ НА ПОТРЕБИТЕЛЯ. Фирме следует подходить к рассмотрению и организации своей маркетинговой деятельности с точки зрения потребителя. Она должна стремиться улавливать, обслуживать и удовлетворять определенный набор запросов определенной группы клиентов. Рассмотрим следующий пример.

Женский колледж «Барат» в городке Лейк-Форест в штате Иллинойс опубликовал справочник с откровенным описанием всех своих сильных и слабых сторон. Среди слабых сторон, информацией о которых он поделился с абитуриентами, была и такая: «... Учащимся, исключительно одаренным в области музыки или математики, пожалуй, следовало бы порекомендовать выбрать себе другой колледж, располагающий первоклассным профессорско-преподавательским составом и наиболее благоприятными условиями для изучения этих дисциплин... Колледж не предлагает полного курса всех специализированных предметов, углубленно изучаемых в программе университета... Библиотечный фонд вполне достаточен для небольшого колледжа, но меньше, чем в других перворазрядных учебных заведениях».

Следствием подобного «рассказа как есть» является укрепление уверенности в том, что абитуриентки будут знать, что их действительно ждет в колледже «Барат», и заострение внимания на мысли о том, что колледж будет

стремиться повышать свою ценностную значимость для потребителей так быстро, как это позволяет время и средства.

НОВАТОРСКИЙ МАРКЕТИНГ. Фирма должна постоянно заниматься поисками действительно нужных товаров и совершенствованием своего маркетинга. Организация, упускающая возможности делать дело по-новому, делать его лучше, в конце концов столкнется с угрозой со стороны организации, которая нашла более рациональный путь. Один из впечатляющих примеров новаторства в сфере маркетинга являет собой корпорация «Проктер энд Гэмбл».

Подход корпорации «Проктер энд Гэмбл» к рынкам заключается в том, что она ищет на этих рынках выгоды, которых потребители, возможно, еще не получают. В случае с зубной пастой «Крест» корпорация в течение многих лет разрабатывала рецепт, который обеспечивал бы эффективное сокращение числа случаев возникновения кариеса, поскольку в отношении большинства других зубных паст подобного утверждения либо не делали вообще, либо утверждение об определенной эффективности подразумевалось, но на деле продукт ею не обладал. Через некоторое время корпорация «Проктер энд Гэмбл» приняла решение выйти на рынок шампуней и создать товар с выгодой, которую многие потребители ждали, но не могли получить ни от одной из имевшихся на рынке марок. Речь шла об устранении перхоти. После нескольких лет исследований корпорация выпустила шампунь «Хэд энд шоулдерс», который тотчас захватил лидерство на рынке. Затем корпорация начала изыскивать пути проникновения на рынок бумажных изделий. Была выявлена нужда части молодых родителей в пеленках разового пользования, которые были бы достаточно дешевыми, чтобы избавить их от постоянных хлопот: стирки и глажения полотняных пеленок. После нескольких лет исследовательской работы корпорация «Проктер энд Гэмбл» создала эффективную бумажную пеленку, продававшуюся по цене, вполне доступной для большинства семей. Пеленки эти, получившие название «Памперс» (Нежные утешители), сразу стали лидерами рынка.

МАРКЕТИНГ ЦЕННОСТНЫХ ДОСТОИНСТВ. Компания должна выделять основную часть своих ресурсов на проведение маркетинга ценностных достоинств, возвышающего ценностную значимость ее товаров. Ряд маркетинговых приемов типа разовых мероприятий по стимулированию сбыта, внесения незначительных изменений в упаковку, использования рекламного славословия может вызвать кратковременный рост сбыта и гораздо меньше сказаться на росте ценностной значимости, чем показатели качества, свойства и удобства товара.

МАРКЕТИНГ С ОСОЗНАНИЕМ ОБЩЕСТВЕННОЙ МИССИИ. Фирма должна сформулировать свою программу не с точки зрения узкого товарного подхода, а в рамках широкого социального. Когда фирма определяет свою общественную миссию, ее персонал испытывает большее удовлетворение от работы и яснее видит направление своей деятельности. Возьмем для примера программное заявление корпорации «Интернэшнл энд кемикал корпорейшн»:

Мы не просто занимаемся продажей наших марочных удобрений. Унас есть чувство цели, мы сознаем, к чему стремимся. Первейшей задачей

корпоративного планирования является решение проблемы, чем именно занимается фирма. Наша сфера деятельности — **обеспечение продуктивности сельского хозяйства**. Нас интересует все, от чего зависит культивирование растений как сегодня, так и в будущем[21].

СОЦИАЛЬНО-ЭТИЧНЫЙ МАРКЕТИНГ. Прогрессивная фирма должна принимать маркетинговые решения с учетом запросов потребителей, своих собственных потребностей, долговременных интересов потребителей и долговременных интересов общества. Фирма сознает, что, пренебрегая двумя последними соображениями, она оказывает плохую услугу и потребителям и обществу.

Долговременная благотворность для потребителя	Сиюминутная удовлетворенность потребителя		
		Низкая	Высокая
	Высокая	Благотворно-здоровые товары	Желанные товары
	Низкая	Неполноценные товары	Приятно-угождающие товары

Рис. 97. *Возможные направления создания новинки*

Деятель маркетинга, проникнутого социальной этичностью, стремится создавать не только приятно-угождающие, но и благотворно-здоровые товары. Различия в типах товаров представлены в схеме на рис. 97. Выпускаемые фирмой товары можно классифицировать по степени обеспечения сиюминутной потребительской удовлетворенности и по их долговременной благотворности для покупателей. **Желанные товары,** такие, как вкусные питательные продукты для завтрака, соединяют в себе высокую степень сиюминутной удовлетворенности с высокой степенью долговременной благотворности. **Приятно-угождающие товары,** такие, как сигареты, могут обеспечивать высокую степень сиюминутной удовлетворенности, но наносить потребителю вред в долговременном плане. **Благотворно-здоровые товары,** такие, как моющие средства с низким содержанием фосфатов, обладают низкой сиюминутной привлекательностью, но зато чрезвычайно благотворны для потребителей в долговременном плане. И наконец, **неполноценные товары,** такие, как патентованные лекарства с плохим вкусом, не обладают ни сиюминутной привлекательностью, ни благотворными качествами. Щекотливость положения с приятно-угождающими товарами заключается в том, что при исключительно хорошей «ходкости» на рынке в конечном счете они могут причинять потребителю вред. Следовательно, товарно-поисковая работа должна заключаться в придании товару благотворно-здоровых качеств без снижения его приятно-угождающих свойств. Например, фирма «Сирс» разработала очень эффективное средство для стирки, не содержащее в своем составе фосфатов. Трудность с благотворно-здоровыми товарами состоит в том,

чтобы придать им ряд приятно-угождающих качеств, которые сделали бы эти товары в представлении потребителей более желанными.

Моральные принципы маркетинга

Даже сознательные добропорядочные деятели маркетинга сталкиваются со множеством моральных дилемм. При этом часто неясно, как лучше всего поступить. Поскольку не все руководящие работники обладают высокоразвитым чувством моральной ответственности, фирме необходимо разрабатывать официальную маркетинговую политику организации. Политика — это перечень «четко установленных общих принципов, которым должен неукоснительно следовать любой работник организации и из которых не существует никаких исключений»[22]. Эти основополагающие установки охватывают проблемы взаимоотношений с дистрибьюторами, соблюдения норм рекламной практики и обслуживания потребителей, а также проблемы ценообразования, разработки товаров и принципы общеэтического характера.

В подборке на следующей странице перечислены 14 затруднительных с нравственной точки зрения ситуаций, в которые может попасть деятель маркетинга на протяжении своей карьеры. Если во всех 14 ситуациях деятель маркетинга остановит свой выбор на действиях, дающих сиюминутный торговый эффект, его поведение можно будет, пожалуй, назвать безнравственным или аморальным. Если он не предпримет **ни одного** из таких действий, то может оказаться несостоятельным как управляющий по маркетингу и постоянно испытывать удручающее чувство внутреннего морального напряжения. Совершенно очевидно, что управляющий должен иметь свод принципов, которые помогали бы ему в моральной оценке серьезности каждой ситуации и решении проблемы, сколь далеко можно зайти, не переступая норм добропорядочности.

Каждый деятель маркетинга должен выработать для себя основополагающие принципы добропорядочного поведения. Любая система нравственности базируется на представлениях о хорошей жизни и взаимосвязи собственного благополучия с благополучием других. Выработав для себя четкие принципы, деятель маркетинга будет в состоянии справиться с множеством запутанных проблем, возникающих и в области маркетинга, и в других сферах человеческой деятельности.

Перед деятелями маркетинга наших дней стоит много сложных задач. Перед ними открывается огромное количество маркетинговых возможностей благодаря научно-техническому прогрессу в использовании солнечной энергии, появлению бытовых компьютеров и роботов, кабельного телевидения, современной медицины, новых видов транспорта, новых форм отдыха и развлечений, новых средств связи. Одновременно с этим в рамках социально-экономической среды будут действовать силы, налагающие все большие ограничения на практику маркетинговой деятельности. И решающее слово остается за фирмами, которые сумеют создать новые ценности и проводить маркетинг, исполненный моральной ответственности перед обществом.

ТРУДНЫЕ НРАВСТВЕННЫЕ СИТУАЦИИ В МАРКЕТИНГЕ

1. Вы работаете в табачной компании и до сих пор не были убеждены в том, что курение сигарет вызывает рак. Недавно вы познакомились с отчетом об исследовании, в ходе которого со всей очевидностью установлена связь между курением и раковыми заболеваниями. Как вы поступите?

2. Ваш научно-исследовательский отдел усовершенствовал один из выпускаемых фирмой товаров. Товар не стал по-настоящему «усовершенствованной новинкой», но вы знаете, что появление подобных утверждений на упаковке и в рекламе повысит его сбыт. Как вы поступите?

3. Вас попросили пополнить «дешевый» сектор вашего товарного ассортимента упрощенной моделью, которую можно было бы рекламировать для привлечения покупателей. Товар, лишенный усовершенствований, будет не очень хорошим, но можно надеяться, что коммивояжеры сумеют уговорить покупателей приобретать более дорогие модификации. Вас просят дать «зеленый свет» созданию «раздетого» варианта. Как вы поступите?

4. Вы беседуете с женщиной, которая еще совсем недавно была управляющей по товару в конкурирующей фирме, и считаете, что ее можно взять на работу. Она с удовольствием расскажет вам обо всех планах конкурента на предстоящий год. Как вы поступите?

5. У одного из ваших дилеров на важной сбытовой территории недавно начались неурядицы в семье, и показатели его продаж упали. В прошлом это был один из самых высокопроизводительных продавцов фирмы. Как скоро войдет в норму его семейная жизнь, неясно, а пока что большое количество запродаж теряется. Есть юридическая возможность ликвидировать выданную этому дилеру торговую привилегию и заменить его. Как вы поступите?

6. Есть шанс привлечь крупного клиента, который будет много значить и для вас лично, и для фирмы в целом. Его агент по закупкам намекнул, что может сработать «подарок». Ваш помощник советует послать этому агенту на дом цветной телевизор. Как вы поступите?

7. Вы узнали, что конкурирующая фирма придала своему товару свойство, которое окажет большое влияние на сбыт. На ежегодной специализированной выставке у этой фирмы будет офис для гостей, и на одном из приемов для своих дилеров глава фирмы расскажет им об этом новом свойстве товара. Вы без труда можете послать на этот прием своего соглядатая, чтобы узнать о нововведении. Как вы поступите?

8. Вы изо всех сил стараетесь добиться заключения большого контракта и в ходе переговоров о запродаже узнаете, что представитель покупателя подыскивает себе более выгодную работу. У вас нет желания брать его к себе, но если вы намекнете ему об этой возможности, он, по всей вероятности, передаст заказ вашей фирме. Как вы поступите?

9. Вам предстоит выбрать одну из трех рекламных кампаний, в общих чертах разработанных рекламным агентством для вашего нового товара. Первая кампания (А) построена на честной информации и принципах «мягкой продажи». Вторая кампания (Б) использует сексуально-чувственные мотивы и преувеличивает выгоды товара. Третья кампания (В) — запутанная, кричащая,

вызывающая раздражение, но которая наверняка привлечет к себе внимание аудитории. Предварительные тесты показали, что по своей эффективности ролики располагаются в следующем порядке: В, Б и А. Как вы поступите?

10. Являясь вице-президентом по маркетингу пивоваренной компании, вы узнаете, что в одном из самых прибыльных для вас штатов собираются поднять возраст официально разрешенного потребления спиртных напитков с 18 лет до 21 года. Вам предложили присоединиться к другим пивоварам, организующим лобби против законопроекта, а также сделать определенные денежные взносы. Как вы поступите?

11. Вы хотите опросить выборку потребителей об их реакциях на товар конкурента. Предлагается провести эти интервью якобы от имени некоего несуществующего безобидного «Института по исследованию маркетинга». Как вы поступите?

12. Вы выпускаете шампунь, который препятствует образованию перхоти и эффективен уже при разовом применении. Ваш помощник подсказывает, что сбыт пойдет быстрее, если в инструкции на этикетке указать, что шампунь рекомендуется применять дважды. Как вы поступите?

13. Вы беседуете со способной женщиной, желающей поступить к вам торговым агентом. Уровень ее квалификации выше, чем у мужчин, с которыми вы беседовали ранее. Однако есть подозрения, что ее прием на работу вызовет отрицательную реакцию со стороны ряда ваших нынешних торговых агентов, среди которых нет женщин, и может раздосадовать некоторых важных клиентов фирмы. Как вы поступите?

14. Вы — управляющий службой сбыта в фирме, торгующей энциклопедиями. Обычно коммивояжер-торговец энциклопедиями проникает в дом под предлогом якобы проведения опроса. Окончив опрос, он переключается на выполнение своей коммерческой задачи. Метод этот представляется чрезвычайно эффективным и применяется большинством конкурентов. Как вы поступите?

Резюме

Система маркетинга должна функционировать таким образом, чтобы улавливать, обслуживать и удовлетворять нужды потребителей и улучшать качество их жизни. В своем стремлении удовлетворить нужды потребителей предприниматели могут совершать определенные действия, которые не всем нравятся и не всем приносят благо. Руководители маркетинга должны знать об основных критических замечаниях подобного рода.

Маркетинг критикуют за то, что он отрицательно влияет на благосостояние потребителей за счет высоких цен, использования приемов введения в заблуждение, использования методов навязывания товаров, продажи недоброкачественных или небезопасных в обращении товаров, использования практики запланированного устаревания товаров и низкого уровня обслуживания обездоленных потребителей. В отношении воздействия на общество в целом маркетинг критикуют за то, что он способствует распространению чрезмерного меркантилизма и искусственных желаний,

недостатку общественно полезных товаров, эрозии культуры и чрезмерному политическому влиянию бизнеса. Критические замечания по поводу воздействия маркетинга на конкуренцию между предприятиями сводятся к тому, что он вызывает приобретения, сужающие конкуренцию, ставит барьеры для выхода на рынок других фирм и поощряет хищническую конкуренцию.

Эти ощутимые злоупотребления со стороны маркетинга вызвали к жизни движения гражданских действий, и в первую очередь консюмеризм и движение за охрану окружающей среды. Консюмеризм — это организованное общественное движение за укрепление прав и влияния потребителей в отношении продавцов. Предприимчивые деятели маркетинга видят в этой ситуации возможность лучше обслуживать потребителей, предоставляя им больше информации, обучая и защищая их. Движение за охрану окружающей среды — это организованное общественное движение, имеющее целью свести к минимуму вредное влияние приемов и практики маркетинга на окружающую среду и качество жизни. Его сторонники требуют вмешательства во всех случаях, когда удовлетворение потребительских нужд оборачивается слишком большими издержками для окружающей природы.

Общественные движения привели к принятию многих законов для защиты потребителей в деле обеспечения безопасности товаров, отражения истины в предложениях о предоставлении займов, указания ингредиентов и сроков годности на этикетках товаров и отражения истины в рекламе.

Несмотря на то, что поначалу многие предприниматели были противниками этих общественных движений и законов, сегодня большинство из них признает необходимость в позитивном информировании потребителей, их образовании и защите. Некоторые фирмы используют концепцию просвещенного маркетинга, основанного на принципах ориентации на потребителей, новаторства, создания ценностных достоинств, осознания общественной миссии и социально-этической направленности. Такие фирмы разработали основополагающие установки и принципы, призванные помочь их руководителям в разрешении возникающих моральных дилемм.

Вопросы для обсуждения

1. Кратко обоснуйте, какие два критических замечания по поводу влияния маркетинга на благосостояние индивидуального потребителя являются наиболее оправданными.

2. Критики результатов воздействия системы маркетинга на общество на самом деле порицают не просто сферу маркетинга, а скорее систему американского предпринимательства в целом. Прокомментируйте это утверждение.

3. Федеральная торговая комиссия предлагает ввести ограничения на слияния крупных корпораций (с торговым оборотом свыше 2 млрд. долл.). Какие критические замечания по поводу воздействия маркетинга на других предпринимателей это поможет снять? Прокомментируйте.

4. Чем консюмеризм отличается от движения за охрану окружающей среды? Поясните, какое из этих движений представляет более серьезную угрозу для маркетинга?

5. Расскажите о пяти принципах просвещенного маркетинга.

6. На месте управляющего по маркетингу химической корпорации «Доу кемикал компани» как подошли бы вы к проблеме ограничения потенциального вреда в виде загрязнения воды?

7. Каким образом дефицит природных ресурсов, включая энергоносители, может сказаться в будущем на принципах экономической эффективности и новаторства?

Основные понятия, встречающиеся в главе 20

Движение за охрану окружающей среды — организованное движение обеспокоенных граждан и государственных органов, направленное на защиту и улучшение среды обитания.

Консюмеризм — организованное движение граждан и государственных органов за расширение прав и влияния покупателей в отношении продавцов.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Арифметика маркетинга

В этой книге мы с вами не рассматривали один из аспектов маркетинга — его арифметику. А ведь перед принятием многих маркетинговых решений важно рассчитать стоимость продаж, суммы издержек и некоторые коэффициенты. Цель данного приложения — описание трех основных разделов маркетинговой арифметики: составление отчета о результатах хозяйственной деятельности, расчета аналитических коэффициентов и расчета наценок и скидок с цены.

Отчет о результатах хозяйственной деятельности

Отчет о результатах хозяйственной деятельности и балансовый отчет — два основных отчетных финансовых документа, используемых в практической деятельности фирм. В балансовом отчете отражены активы фирмы, ее денежные обязательства и стоимость имущества за вычетом обязательств по состоянию на конкретный момент времени. Отчет о результатах хозяйственной деятельности, называемый также отчетом о прибылях и убытках, является наиболее важным из этих двух документов с точки зрения содержащейся в нем маркетинговой информации. В нем приводятся сведения об объеме продаж фирмы, себестоимости реализованной продукции и издержках за определенный отрезок времени. Изучая отчеты о результатах хозяйственной деятельности за последовательные отрезки времени, фирма может выявить возникновение

благоприятных или неблагоприятных тенденций и принять соответствующие меры.

Ниже представлен отчет о результатах хозяйственной деятельности за 1983 год небольшого специализированного магазина мужской одежды «Дейл Парсонс», расположенного в одном из штатов Среднего Запада. Это — Отчет розничного торговца. Отчет о результатах хозяйственной деятельности производителя будет несколько отличаться от него. В частности, в разделе о покупках вместо графы «Себестоимость реализованных товаров» помещается графа «Себестоимость выпущенной продукции».

Отчет о результатах хозяйственной деятельности представляет собой логическую последовательность расчета показателей чистой прибыли фирмы в сумме 5 тыс. долл.

Объем продаж-нетто		60000 долл.
Себестоимость реализованных товаров		–35000 долл.
Валовая прибыль		25000 долл.
Издержки		– 20000 долл.
Чистая прибыль		5000 долл.

Давайте рассмотрим основные составляющие отчета о результатах хозяйственной деятельности по отдельности.

Первым показателем отчета о результатах хозяйственной деятельности фирмы «Парсонс» является сумма выручки, полученная ею за товары, проданные в течение года. Показатели объема продаж включают в себя три цифры: валовой объем продаж, возмещения и скидки, объем продаж-нетто. Валовой объем продаж — это общая сумма, полученная с покупателей в течение года за товары, проданные им магазином «Парсонс». Как и ожидалось, некоторые покупатели возвратили купленные товары, потому что обнаружили в них дефекты или просто передумали. Если покупатель получает за возвращенную вещь ее полную стоимость или полную сумму сделанного им кредитного взноса, мы называем такой обмен «возмещением». Однако покупатель может решить оставить купленную вещь у себя, если магазин снизит ее цену с учетом выявленного дефекта. Такая операция именуется «скидкой». Вычитая из суммы валового объема продаж сумму возмещений и скидок, мы выходим на показатель объема продаж-нетто, т.е. на сумму, которую магазин получил за год в виде выручки за проданный товар.

Валовой объем продаж	65000 долл.
Возмещения и скидки	– 5000 долл.
Объем продаж-нетто	60000 долл.

На себестоимости товаров, реализованных магазином «Дейл Парсонс» в 1983 г., следует остановиться особо. В нее необходимо обязательно включить стоимость товарных запасов, имевшихся в магазине на начало отчетного года. В ходе отчетного года магазин закупил костюмов, брюк, рубашек, галстуков, джинсов и других товаров на сумму 33 тыс. долл. Один из поставщиков предоставил магазину скидку в 3 тыс. долл., и, следовательно, объем закупок-нетто составил 30 тыс. долл. Поскольку магазин находится в небольшом городке и товары приходится завозить по отдельному маршруту, Парсонсу пришлось дополнительно заплатить за доставку товаров 2 тыс. долл. В результате сумма закупок-нетто составила 32 тыс. долл. С учетом стоимости запасов, уже имевшихся на начало года, себестоимость товаров для продажи достигла суммы 44 тыс. долл. Затем из этой суммы вычли 9 тыс. долл., т. е. стоимость товарных остатков по состоянию на 31 декабря отчетного года, и получили показатель «себестоимость реализованных товаров» в сумме 35 тыс. долл. И в данном случае мы вышли на этот показатель по цепочке последовательных логических рассуждений.

Сумма начальной себестоимости товарных запасов (стоимость товарных запасов на начало отчетного года)	12000 долл.
Сумма закупок-нетто, произведенных в течение года	+30000 долл.
Дополнительные издержки по осуществлению этих закупок	+ 2000 долл.
Общая сумма себестоимости товаров, имевшихся для продажи в магазине в течение года	44000 долл.
Сумма остаточной себестоимости товарных запасов (стоимость товарных запасов на конец отчетного года)	– 9000 долл.
Себестоимость товаров, фактически проданных в течение года	35000 долл.

Разница между суммой, уплаченной Парсонсом за товары (35 тыс. долл.), и выручкой, которую он за них получил (60 тыс. долл.), называется валовой прибылью (25 тыс. долл.).

Чтобы продемонстрировать, что же получил Парсонс на конец года «чистыми», из валовой прибыли необходимо вычесть все «издержки», понесенные ради обеспечения достигнутого объема товарооборота. Торговые издержки магазина «Дейл Парсонс» слагаются из заработной платы двух служащих с неполным рабочим днем, расходов на рекламу в местной газете, по радио и телевидению и расходов по доставке товаров клиентам после переделки. В отчетном году торговые издержки составили 10 тыс. долл. В

административные накладные расходы вошло жалованье бухгалтера с неполным рабочим днем, расходы на приобретение канцелярских товаров (бланки, бумага, визитные карточки и т.п.) и разнообразные издержки по проведению административно-хозяйственной ревизии силами привлеченного со стороны консультанта. В 1983 г. сумма административных накладных расходов составила 6 тыс. долл. И наконец, общефирменные издержки по аренде помещения, оплате коммунальных услуг и отчислениям на амортизацию составили 4 тыс. долл. Следовательно, общая сумма издержек за год равняется 20 тыс. долл. Вычитая сумму издержек (20 тыс. долл.) из суммы валовой прибыли (25 тыс. долл.), получаем сумму чистой прибыли, полученной магазином в 1983 г., — 5 тыс. долл.

Отчет о результатах хозяйственной деятельности магазина «Дейл Парсонс» за рабочий год, заканчивающийся 31 декабря 1983 г.

Валовой объем продаж Возмещения и скидки Объем продаж-нетто			65000 долл. – 5000 долл. 60000 долл.
Себестоимость реализованных товаров:			
Себестоимость товарных запасов, имевшихся на 1 января 1983 г.		12000 долл.	
Валовой объем закупок Скидки со стоимости закупок	33000 долл. –3000 долл.		
Объем закупок-нетто Стоимость доставки товаров	30000 долл. +2000 долл.		
Стоимость закупок-нетто с доставкой		32000 долл.	
Общая себестоимость товаров, имевшихся для продажи		44000 долл.	
Себестоимость товарных остатков на 31 декабря 1983 г.		–9000 долл.	

Себестоимость реализованных товаров			35000 долл.
Валовая прибыль			25000 долл.
Издержки: Торговые издержки:			
Организация сбыта, заработная плата, комиссионные	8000 долл.		
Реклама	1000 долл.		
Доставка товаров клиентам	1000 долл.		
Всего торговых издержек		10000 долл.	
Административные накладные расходы:			
Жалованье служащих	4000 долл.		
Канцелярские товары	1000 долл.		
Разное (услуги стороннего консультанта)	1000 долл.		
Всего накладных расходов		6000 долл.	
Общефирменные издержки:			
Арендная плата	2000 долл.		
Плата за отопление, электроэнергию, телефон	1000 долл.		
Разное (страховка, отчисления за амортизацию)	1000 долл.		
Всего общефирменных издержек		4000 долл.	
Общая сумма издержек			20000 долл.
Чистая прибыль			5000 долл.

Расчет аналитических коэффициентов

Отчет о результатах хозяйственной деятельности содержит данные, необходимые для выведения нескольких ключевых коэффициентов. Обычно это так называемые операционные коэффициенты, т.е. процентные отношения отдельных показателей отчета к сумме продаж-нетто, которые дают предпринимателям возможность сравнивать достижения текущего года с результатами предшествующего (или показатели конкурентов с показателями отрасли за один и тот же год) для определения степени успеха фирмы. Чаще всего рассчитывают такие операционные коэффициенты, как доля валовой прибыли, доля чистой прибыли, доля эксплуатационных расходов, а также доля возмещений и скидок.

Еще одним полезным с точки зрения аналитической работы коэффициентом служит показатель интенсивности оборачиваемости товарных запасов. Интенсивность оборачиваемости товарных запасов — это число раз полного возобновления или полной распродажи товаров в течение определенного отрезка времени (обычно в течение года). Этот показатель можно рассчитывать на основе суммы себестоимости товаров, суммы продажной цены товаров или количества проданных товарных единиц.

КОЭФФИЦИЕНТ	ФОРМУЛА РАСЧЕТА	РАСЧЕТ ПО ДАННЫМ ОТЧЕТА
Доля валовой прибыли	$= \frac{\text{Валовая прибыль}}{\text{Объем продаж - нетто}}$	$= \frac{25000 \text{ долл.}}{60000 \text{ долл.}} = 42\%$
Доля чистой прибыли	$= \frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Объем продаж - нетто}}$	$= \frac{5000 \text{ долл.}}{60000 \text{ долл.}} = 8\%$
Доля эксплуатационных расходов	$= \frac{\text{Общая сумма издержек}}{\text{Объем продаж - нетто}}$	$= \frac{20000 \text{ долл.}}{60000 \text{ долл.}} = 33\%$
Доля возмещений и скидок	$= \frac{\text{Возмещения и скидки}}{\text{Объем продаж - нетто}}$	$= \frac{5000 \text{ долл.}}{60000 \text{ долл.}} = 8\%$

Формула расчета может иметь следующий вид:

интенсивность оборачиваемости товарных запасов $=$ **себестоимость реализованных товаров / себестоимость усредненного товарного запаса**

или такой вид

интенсивность оборачиваемости товарных запасов $=$ **сумма продажной цены реализованных товаров / усредненная продажная цена товарного запаса**

или такой вид

интенсивность оборачиваемости товарных запасов $=$ **количество проданных товарных единиц / средний размер товарного запаса в штуках**

Произведем расчет по первой формуле:

$$\frac{35000 \text{ долл.}}{\frac{12000 \text{ долл.} + 9000 \text{ долл.}}{2}} = \frac{35000 \text{ долл.}}{10500 \text{ долл.}} = 3{,}3$$

Это означает, что товарный запас в магазине Парсонса в течение 1983 г. полностью возобновляется 3,3 раза. Обычно чем выше показатель интенсивности оборачиваемости товарных запасов, тем выше эффективность руководства фирмой и ее рентабельность.

В качестве критерия оценки эффективности руководства часто пользуются показателем нормы прибыли на вложенный капитал, который рассчитывают на основе данных, содержащихся в отчете о результатах хозяйственной деятельности и балансовом отчете фирмы. Чаще всего для расчета этого показателя пользуются следующей формулой:

$$\text{Норма прибыли на вложенный капитал} = \frac{\text{чистая прибыль}}{\text{объем продаж}} \times$$

$$\times \frac{\text{объем продаж}}{\text{сумма капиталовложений}}.$$

При рассмотрении этой формулы возникают два вопроса. Во-первых, зачем пользоваться двухступенчатой процедурой, если норму прибыли на вложенный капитал можно вывести как простое отношение чистой прибыли к вложенному капиталу? И во-вторых, что конкретно имеют в виду под «вложенным капиталом»?

Обоснование для ответа на первый вопрос можно получить, выяснив, каким образом сказывается каждый из составляющих элементов формулы на показателе нормы прибыли. Предположим, Парсонс рассчитывал норму прибыли на вложенный капитал следующим образом:

$$\text{Норма прибыли на вложенный капитал} = \frac{\text{чистая прибыль (5000 долл.)}}{\text{объем продаж - нетто (60000 долл.)}} \times$$

$$\times \frac{\text{объем продаж - нетто (60000 долл.)}}{\text{объем вложенного капитала (30000 долл.)}}, \quad \text{или} \quad 8{,}3\% \times 2 = 16{,}6\%$$

Если бы Парсонс считал, что увеличение принадлежащей ему доли рынка одежды даст ему определенные маркетинговые преимущества, он, возможно, добился бы той же самой нормы прибыли на вложенный капитал, удвоив объем продаж при неизменных уровнях прибыли и капиталовложений (за счет снижения коэффициента прибыли при одновременном росте товарооборота и доли рынка):

$$\text{Норма прибыли на вложенный капитаал} = \frac{\text{чистая прибыль (5000 долл.)}}{\text{объем продаж - нетто (120000 долл.)}} \times$$

$$\times \frac{\text{объем продаж - нетто (120000 долл.)}}{\text{объем вложенного капитала (30000 долл.)}}, \quad \text{или} \quad 4{,}16\% \times 4 = 16{,}6\%$$

Увеличения нормы прибыли на вложенный капитал Парсонс мог бы добиться за счет роста чистой прибыли, осуществляя более совершенное планирование маркетинга, его претворение в жизнь и более эффективный контроль:

$$\text{Норма прибыли на вложенный капитал} = \frac{\text{чистая прибыль (10000 долл.)}}{\text{объем продаж - нетто (60000 долл.)}} \times$$

$$\times \frac{\text{объем продаж - нетто (60000 долл.)}}{\text{объем вложенного капитала (30000 долл.)}}, \quad \text{или} \quad 16{,}6\% \times 2 = 33{,}2\%$$

Еще одним способом увеличения нормы прибыли на вложенный капитал является изыскание пути сокращения капиталовложений (возможно, за счет сокращения Парсонсом среднего объема своих товарных запасов) при сохранении прежних уровней объема продаж и прибыли:

$$\text{Норма прибыли на вложенный капитаал} = \frac{\text{чистая прибыль (5000 долл.)}}{\text{объем продаж - нетто (60000 долл.)}} \times$$

$$\times \frac{\text{объем продаж - нетто (60000 долл.)}}{\text{объем вложенного капитала (15000 долл.)}}, \quad \text{или} \quad 8{,}3\% \times 4 = 33{,}2\%$$

А что же имеют в виду под «вложенным капиталом» в формуле расчета нормы прибыли на вложенный капитал? Нередко думают, что «вложенный капитал» — это вся сумма активов фирмы. Однако сегодня многие исследователи при оценке эффективности системы управления фирмой берут для расчета нормы прибыли другие исходные данные. Одни ведут расчеты нормы прибыли на вложенный капитал в виде нетто-активов фирмы, другие — в виде акционерного капитала, третьи — в виде оборотного капитала. Поскольку объем капиталовложений замеряется в определенный момент времени, норму прибыли на вложенный капитал рассчитывают на основе средней суммы капиталовложений между двумя моментами времени (например, между 1 января и 31 декабря одного и того же года). Норму прибыли на вложенный капитал можно также рассчитывать в виде «внутренней нормы» на основе анализа будущих поступлений наличными, приведенными в оценке настоящего времени (подробно об этом методе см. в любом учебнике по проблемам финансирования). Цель всех этих замеров состоит в выяснении, сколь эффективно использует фирма свои ресурсы. По мере роста инфляции, конкурентного давления и стоимости капитала подобные замеры служат важным барометром маркетинга и эффективности системы управления фирмой.

Наценки и скидки с цены

Оптовым и розничным торговцам чрезвычайно важно разобраться в существе наценок и скидок. Чтобы не обанкротиться, предприятие должно приносить прибыль, а в этом смысле очень важным стратегическим соображением является установление процента наценки. В процентах определяют размеры как наценок, так и скидок.

Существует два метода расчета наценок, исходя из себестоимости или из продажной цены:

$$\text{Процент наценки на себестоимость} = \frac{\text{сумма наценки в денежном выражении}}{\text{себестоимость}},$$

$$\text{Процент наценки на продажную цену} = \frac{\text{сумма наценки в денежном выражении}}{\text{продажная цена}}.$$

Во избежание путаницы и недоразумений Дейл Парсонс должен решить, какой именно формулой он будет пользоваться. Скажем, Парсонс купил рубашки по 8 долл. за штуку и захотел сделать на них наценку в 4 долл. В этом случае процент его наценки на себестоимость составит 4 долл.: 8 долл. = 50%. А если наценки рассчитаны на основе продажной цены, ее процент будет равен 4 долл.: 12 долл. = 33,5%. При расчете процента наценки большинство розничных торговцев исходит не из себестоимости, а из продажной цены.

Допустим, что, зная себестоимость мужского галстука (10 долл.) и размер нужной ему наценки (25%), Парсонс захочет рассчитать продажную цену по формуле от продажной цены:

продажная цена = себестоимость + (процент наценки х продажная цена),
продажная цена = 10 долл. + 25% от продажной цены,
75% от продажной цены = 10 долл.,
продажная цена = 13,33 долл.

По мере движения товара по каналу распределения каждый член канала (перед тем, как перепродать товар следующему звену) производит на него собственную наценку. Эту «цепочку наценок» иллюстрирует пример с мужским костюмом, за который покупатель платит в магазине Парсонса 200 долл.:

		Сумма, долл.	% от продажной цены	
Производитель	Себестоимость	108	90	
	наценка	12	10	Наценка
Оптовик	Продажная цена	120	100	
	Себестоимость	120	80	
	Наценка	30	20	
				Наценка
Розничный торговец	Продажная цена	150	100	
	Себестоимость	150	75	
	Наценка	50	25	
				Наценка
	Продажная цена	200	100	

Прибыль розничного торговца, устанавливающего наценку в размере 25%, необязательно оказывается выше прибыли изготовителя, производящего всего 10%-ную наценку. Ведь прибыль определяется еще и количеством штук товара, проданных с определенной наценкой (интенсивность оборачиваемости товарных запасов), и эффективностью деятельности фирмы (величина издержек и т.п.).

В ряде случаев розничному торговцу хотелось бы иметь возможность пересчитывать показатели наценок на основе продажной цены в показатель наценок на основе себестоимости и наоборот. Вот соответствующая формула:

$$\text{Процент наценки на продажную цену} = \frac{\text{процент наценки на себестоимость}}{100\% + \text{процент наценки на себестоимость}},$$

$$\text{Процент наценки на себестоимость} = \frac{\text{процент наценки на продажную цену}}{100\% - \text{процент наценки на продажную цену}}.$$

Допустим, Парсонс обнаружил, что конкурент производит 30%-ную наценку на себестоимость, и захотел узнать, как это будет выглядеть в пересчете на процентную наценку на продажную цену. Расчет будет выглядеть так:

$$\frac{30\%}{100\% + 30\%} = \frac{30\%}{130\%} = 23\%.$$

Поскольку сам Парсонс производит 25%-ную наценку на продажную цену костюма, он приходит к выводу, что его наценка сопоставима с наценкой конкурента.

В конце лета Парсонс обнаружил, что у него скопился определенный запас летних брюк. Ясно, что необходимо произвести уценку, т.е. сделать определенную скидку с первоначальной продажной цены. В свое время он купил 20 пар брюк по 10 долл. за штуку, а продал 10 пар по 20 долл. за штуку. Теперь он уценил непроданные брюки до 15 долл. за пару и продал по этой цене 5 пар. Процент произведенной им скидки с цены (уценки) рассчитывается следующим образом:

$$\text{Процент скидки} = \frac{\text{денежная сумма скидки}}{\text{общий объем продаж - нетто}}.$$

Уценка в денежном выражении составила 25 долл. (5 пар х 5 долл.), а общий объем продаж-нетто — 275 долл., т.е. (10 пар х 20 долл.) + (5 пар х 15 долл.). Исходя из этого, процент скидки будет равен 25 долл.: 275 долл. = 9%.

Процент скидки обычно рассчитывают не по конкретным товарам, а для каждого отдела, так что замеры относительной маркетинговой эффективности можно производить по отделам, сравнивая показатели за последовательные

отрезки времени. Парсонс воспользуется процентными показателями скидок для проведения замеров относительной покупательской активности и эффективности деятельности продавцов разных отделов своего магазина.

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Карьера в сфере маркетинга

Вы закончили изучение начального курса маркетинга и располагаете определенными знаниями о том, чем занимаются в этой сфере деятельности. Возможно, вы уже решили, что в маркетинге есть все, что интересует вас в карьере — постоянный вызов, будоражащие сознание проблемы, работа с людьми и практически безграничные возможности для роста. Маркетинг — очень широкая сфера деятельности с самыми разнообразными видами занятий, включая анализ, планирование, претворение в жизнь и контроль за осуществлением маркетинговых программ. Должности специалистов по маркетингу существуют в организациях любого типа и любого масштаба. В этом приложении вы познакомитесь с начальными и более высокими ступенями возможностей карьеры в сфере маркетинга и теми шагами, которые, возможно, следует предпринять, если вы остановили свой выбор на маркетинге.

Описание занятий в сфере маркетинга

На должностях, связанных с маркетингом, занято от одной четверти до одной трети всех работников гражданского сектора экономики. Соответственно, существует и множество специалистов по направлениям деятельности. Маркетинговые должности считаются отличной школой для руководителей высших эшелонов, поскольку дают глубокие знания и товаров и потребителей. Проведенный журналом «Форчун» в 1976 г. опрос 500 руководителей фирм показал, что большинство директоров-распорядителей имели опыт предшествующей работы в сферах маркетинга и товародвижения.

Уровень оплаты труда работников маркетинга в рамках фирмы неодинаков. Поначалу жалованье маркетинговых работников, как правило, несколько ниже жалованья инженеров и специалистов-химиков, но находится на одном уровне с жалованьем экономистов, работников финансовых служб, администраторов и специалистов гуманитарного профиля или превышает этот уровень. В 1981 г. стажеры службы сбыта со степенью бакалавра начинали с оклада в 17 тыс. долл. в год, а имеющие степень магистра — с оклада в 25 тыс. долл. в год. В случае успешной работы на начальной ступени должностной лестницы маркетинга вы будете быстро продвигаться к более высоким уровням ответственности и оплаты. В табл. 25 приводятся данные о размере средних окладов специалистов по маркетингу в 1980 г. с включением дополнительных выплат.

Карьера в сфере маркетинга стала привлекать даже тех, кто обычно не задумывался об этом. Одной из тенденций последнего времени является рост

числа женщин, начинающих заниматься маркетингом. В розничном секторе маркетинга женщины работали с давних времен. А сейчас они начали занимать самые различные должности и в сфере сбыта, и в сфере маркетинга вообще. По данным журнала «Бизнес уик», доля женщин среди агентов-стажеров в страховом деле возросла с 2% в 1971 г. до 12% в 1978 г. Женщины очень преуспевают в службах сбыта в фармацевтической промышленности, в издательском и банковском деле и все чаще занимаются сбытом товаров промышленного назначения. Растет их число и на должностях типа управляющих производством обычных и марочных товаров.

Таблица 25

Годовой заработок специалистов сферы маркетинга

Должность	Диапазон оплаты (в долл.)
Специалист по исследованиям маркетинга	16000—29000
Управляющий службой маркетинговых исследований	23000—43000
Заместитель управляющего по товару	21 000—34000
Управляющий по товару	25000—42000
Управляющий по группе товаров	27000—55000
Директор службы маркетинга	34000—60000 и выше
Управляющий службой международного маркетинга	31000—50000 и выше
Управляющий службой стимулирования сбыта	24000—42000
Составитель рекламных текстов	18000—41000 и выше
Директор творческой службы	24000—43000 и выше
Специалист по закупке места и времени в средствах рекламы	16000—31000 и выше
Контактор	21000—41000
Директор службы организации общественного мнения	26000—46000 и выше

Еще одна тенденция последнего времени — растущее принятие концепции маркетинга некоммерческими организациями. Колледжи, творческие организации, библиотеки и больницы все чаще пользуются маркетингом для решения стоящих перед ними проблем.

Для управления разнообразными маркетинговыми аспектами своей деятельности они начинают учреждать должности директоров и вице-президентов по маркетингу.

Ниже дается краткое описание наиболее важных направлений специализации в сфере маркетинга.

Реклама

Реклама — важная отрасль коммерческой деятельности, требующая профессионального мастерства в планировании и сборе информации и творческого подхода к делу. Оплата труда работников рекламы сопоставима с оплатой в других областях коммерческой деятельности, а возможностей быстрого продвижения в рекламе обычно больше, чем в других областях, поскольку в ней меньше обращают внимания на возраст или стаж работы специалиста. Вот краткое описание типичных штатных работников рекламного агентства.

Текстовики создают замыслы, которые воплощаются в текстовую часть и зрительные образы рекламных объявлений. Они отыскивают фактический материал, много читают, заимствуют идеи, беседуют с клиентами, поставщиками и с теми, кто может натолкнуть их на мысль о том, как привлечь внимание и интерес целевой аудитории.

Вторую часть рабочих творческих групп составляют **художники.** Их основная задача — дать идеям текстовиков действенное зрительное воплощение в виде так называемых «макетов». Художники рекламного агентства создают макеты объявлений печатной рекламы, макеты упаковки, макеты телевизионных рекламных роликов (так называемые кадропланы, или «раскадровки»), фирменные логотипы, товарные знаки и эмблемы. Они определяют характер и размеры шрифтов, располагают текстовой материал на полосе и компонуют все элементы рекламного объявления таким образом, чтобы его смогли воспроизвести граверы и печатники. Тонко чувствующий специфику своего дела художественный редактор или руководитель группы текстовиков может стать директором творческой службы агентства, который осуществляет надзор за работой над любой создаваемой его агентством рекламой. Директор творческой службы занимает высокое место в должностной иерархии рекламного агентства.

Контакторы (ответственные исполнители) — это работники, поддерживающие связь между агентством и клиентом. Их основная профессиональная обязанность — знание маркетинга и входящих в его состав элементов. Контактор разъясняет суть планов и целей клиента членам своих творческих групп и руководит разработкой комплексных рекламных планов для курируемых им заказчиков. Основная задача контактора — добиться того, чтобы клиент чувствовал удовлетворение от сотрудничества с агентством. Поскольку работа контакторов базируется в основном на установлении личных взаимоотношений, ею занимаются, как правило, люди, располагающие к себе, дипломатично-обходительные и смышленые.

Специалистам по закупке места и времени в средствах рекламы (закупщикам средств рекламы) поручена задача выбора наиболее подходящих для каждого клиента средств распространения рекламы. Агенты средств массовой информации буквально осаждают кабинеты закупщиков, едва проносится слух о готовящемся размещении рекламы. Они являются во всеоружии статистики, подтверждающей, что показатели распространения представляемых ими носителей рекламы лучше, стоимость в расчете на тысячу

человек аудитории ниже, а охват готовых к действию аудиторий шире, чем у конкурентов. Закупщику предстоит оценить все эти предложения. Кроме того, закупщики выторговывают наиболее выгодные тарифные ставки у средств вещания и наиболее выгодные места — у средств печатной рекламы.

В крупных рекламных агентствах активно функционируют отделы маркетинговых исследований, поставляющие маркетинговую информацию для разработки новых и оценки ведущихся в данный момент рекламных кампаний. Так что интересующиеся сферой маркетинговых исследований могут подумать и о возможности устройства на работу в рекламные агентства.

Управление производством обычных и марочных товаров

Управляющие производством обычных и марочных товаров планируют, организуют и контролируют коммерческую и маркетинговую деятельность в связи со своими товарами. Они занимаются вопросами НИОКР, упаковки, производства, сбыта, товародвижения, рекламы, стимулирования сбыта, исследований рынка, анализа и прогнозирования хозяйственной деятельности. В фирмах, выпускающих товары широкого потребления, новичок (обычно имеющий степень магистра делового администрирования) вливается в коллектив работников производства марочного товара и начинает познавать его механику, занимаясь проведением количественного анализа и присматриваясь к работе опытных специалистов. Если новичок покажет свою компетентность, он в конечном счете может возглавить коллектив, а впоследствии и более солидное производство. Должности управляющих по товарам существуют и в ряде фирм, выпускающих товары промышленного назначения. Сфера управления товарным производством считается одной из лучших школ для будущих руководителей фирм.

Работа с потребителями

Некоторые крупные производители товаров широкого потребления учредили у себя должность ответственного по делам потребителей, который выполняет роль связующего звена между фирмой и ее клиентурой. Этот ответственный представитель рассматривает жалобы, предложения и проблемы, возникающие по конкретным товарам фирмы, решает, какие действия необходимо предпринять, и координирует всю деятельность по устранению этих проблем. Должность эта требует человека, способного проникнуться чувствами других, дипломатичного, умеющего работать с широким кругом лиц как внутри фирмы, так и за ее пределами.

Промышленный маркетинг

Интересующиеся промышленным маркетингом могут найти себе работу в службах сбыта, обслуживания, разработки товаров, маркетинговых исследований и других. Как правило, они должны иметь техническое образование. Большинство начинают в сфере сбыта и учатся, совершая визиты вместе с опытными коммивояжерами. Если они остаются в сфере сбыта, то могут дорасти до руководящих должностей районного, регионального и более

высокого уровня. Они могут также перейти в сферу управления товарным производством и непосредственно работать с клиентами и поставщиками, заниматься проблемами производства и профессионально-технической стороной сбыта.

Международный маркетинг

Фирмы США расширяют свою международную деятельность и ищут людей, относительно свободно владеющих тем или иным иностранным языком, готовых ездить в командировки и/или жить и работать за рубежом. На такие должности большинство фирм подбирает опытных лиц, уже показавших себя на работе внутри страны. Хорошим, но не обязательным подспорьем при выборе кандидата на подобную должность служит наличие у него степени магистра делового администрирования.

Специалисты по организации управления маркетингом и системному анализу

Те, кто изучал курс методов управления, количественного и системного анализа, могут стать консультантами управляющих по сложным маркетинговым проблемам, таким, как замеры и прогнозирование спроса, анализ структуры рынка и оценка новых товаров. Возможности подобной карьеры существуют прежде всего в крупных фирмах, организующих свою деятельность по принципам маркетинга, в консультативных фирмах по проблемам управления и государственных организациях, занимающихся проблемами здравоохранения, образования и транспорта. Обычно от кандидата на должность требуется наличие степени магистра делового администрирования или магистра естественных наук.

Маркетинговые исследования

Исследователи маркетинга работают вместе со своими управляющими над выявлением проблем и определением круга информации, необходимой для разрешения этих проблем. Они занимаются разработкой проектов исследований, включая создание анкет и формирования выборок, табулированием и анализом собранных данных, подготовкой отчетов и представлением руководству результатов вместе со своими рекомендациями. При этом специалисту со степенью магистра желательно обладать знаниями в области статистики, психологии и социологии. Возможности подобной карьеры существуют в фирмах-производителях, организациях розничных и — в ряде случаев — оптовых торговцев, торгово-промышленных ассоциациях, фирмах по проведению маркетинговых исследований, рекламных агентствах, а также в государственных и частных некоммерческих учреждениях.

Планирование новых товаров

Интересующиеся проблемами планирования новых товаров могут найти для себя возможности трудоустройства в самых разных организациях. Кандидат обычно должен иметь хорошую подготовку по маркетингу, в сфере

проведения маркетинговых исследований и прогнозирования сбыта. Он должен обладать организаторскими способностями, чтобы уметь направлять и координировать работу других. В ряде случаев может потребоваться техническое образование. До того как попасть в отдел планирования новых товаров, такой специалист обычно работает на каких-то других участках маркетинговой деятельности.

Система товародвижения

Система товародвижения — огромное динамичное поле деятельности со множеством возможностей для карьеры. Специалисты по организации товародвижения работают в крупных фирмах-перевозчиках и фирмах-производителях, в организациях оптовой и розничной торговли. Необходимые знания и умения для такой работы студент приобретает в ходе изучения курсов количественного анализа, финансовой и бухгалтерской деятельности и маркетинга.

Организация общественного мнения («паблик рилейшнс»)

В большинстве организаций есть либо специалист по организации общественного мнения, либо целый штат сотрудников, в задачи которых входят предвосхищение возможных осложнений в отношениях с общественностью, разбор жалоб, работа со средствами массовой информации, укрепление образа фирмы и т. д. Интересующиеся работой в области организации общественного мнения должны уметь четко излагать свои мысли устно и письменно, уметь убеждать и желательно иметь образование журналиста, специалиста в области коммуникаций или гуманитарных наук. Работа в этой области связана прежде всего с людьми и ставит множество сложных проблем.

Материально-техническое снабжение

Роль агента по закупкам в обеспечении рентабельной деятельности фирмы особенно возрастает в периоды повышения цен на исходные материалы и их дефицита. В розничных организациях должность «закупщика» нередко служит прямой дорогой в высшие эшелоны руководства. Снабженцы промышленных концернов играют ключевую роль в сдерживании роста издержек производства. На некоторых снабженческих должностях полезным подспорьем служит техническое образование в сочетании со знанием систем кредитования, финансирования и товародвижения.

Управление розничной деятельностью

Розничные фирмы предоставляют своим сотрудникам возможность быстро занять ответственные маркетинговые должности. Рост рынка крупных розничных предприятий вызвал повышение интереса к «профессиональному обучению» как необходимому этапу подготовки к карьере в розничной торговле. Хотя по традиции зарплата и должности новичков в сфере розницы ниже, чем зарплата и должности в сферах производства и рекламы, разрыв этот постоянно сужается. Основными ступеньками к высшему руководству

розничной деятельностью служат должности, связанные с управлением товарными запасами и магазинами. В сфере управления товарными запасами возможен рост от закупщика-стажера и помощника закупщика до агента по снабжению и управляющего отделом комплектования ассортимента. В сфере руководства магазином возможен рост от стажера и помощника заведующего отделом и службой сбыта до заведующего отделом или магазином (филиалом магазина). В то время как закупщики занимаются в первую очередь отбором товарного ассортимента и стимулированием, заведующие отделами руководят продавцами и организуют экспонирование товаров. Крупные розничные предприятия предоставляют новичку возможность уже через несколько лет занять руководящую должность в филиале или отделении магазина с оборотом порядка 5 млн. долл. в год.

Сбыт и управление им

Возможности трудоустройства в сфере сбыта и его управления существуют в целом ряде коммерческих и некоммерческих организаций, в организациях, имеющих дело с товарами и услугами, включая финансовые, страховые, консультативные и правительственные учреждения. Прошлый опыт работы, интересы, техническое умение и теоретическая подготовка новичков должны соответствовать специфике конкретной сферы сбыта. Программы их обучения резко отличаются друг от друга и по форме и по длительности — от нескольких недель до двух лет. Ступеньки карьеры ведут от должности продавца к руководящим должностям районного, регионального и более высоких уровней, а во многих случаях и к должностям высшего эшелона распорядителей фирмы.

Прочие возможности карьеры в сфере маркетинга

Мы не включили в наш перечень описание многих других сфер деятельности, имеющих непосредственное отношение к маркетингу, таких, как стимулирование сбыта, оптовая торговля, руководство созданием упаковки, ценообразованием и кредитными операциями. О возможностях, предоставляемых всеми этими сферами, можно узнать из литературы, имеющейся в библиотеке.

Выбор работы и получение места

В этом разделе мы хотим дать краткие советы относительно выбора работы и получения места. Процесс этот требует использования маркетинговых умений и особенно маркетингового анализа и планирования. Ниже излагаются восемь советов, как выбирать сферу деятельности и подыскивать себе первое место работы.

Проведите самооценку

Проведение самооценки — самый важный этап процесса поиска работы. До тех пор пока вы точно не уясните для самого себя, что вас конкретно интересует — умеренный климат, город с оперным театром, фирма размером с

учебное заведение, где вы получили степень бакалавра, или работа во Франции, — дело скорее всего кончится тем, что вы найдете себе нечто ниже оптимально возможного. Самооценка — это в основном процесс прояснения и четкого формулирования идей, которые, возможно, уже носятся в вашем сознании в виде смутных неясных представлений. В проведении такой самооценки помогут следующие книги, в которых освещаются многие вопросы, над которыми вам следует задуматься:

1. Ричард Боллс «Какого цвета ваш парашют?»
2. Ричард Боллс «Три клетки на жизненном пути и как выбраться из них».
3. Том Джексон «Партизанская война на рынке рабочих мест».

Посоветуйтесь также с преподавателями своего учебного заведения. Помогут вам определиться и тесты типа метода выявления интересов, разработанного Стронгом и Кэмпбеллом.

Изучите должностные инструкции

Проведя самооценку, изучите описания различных работ, чтобы выяснить, какие из них больше всего соответствуют вашим интересам, желаниям или возможностям. Описания различных видов работ и типовые должностные инструкции можно найти в «Справочнике перспективных профессиональных занятий» и в «Словаре названий должностей», издаваемых Министерством труда США. В этих книгах приводятся описания обязанностей работников разных сфер деятельности, сведения о необходимой для этих занятий профессиональной подготовке и необходимом образовании, о наличии рабочих мест в каждой сфере деятельности и о возможностях продвижения по службе и заработках.

Сформулируйте цели своего поиска

Ваш первоначальный «список покупок» в сфере возможностей карьеры должен быть широким и гибким. Не совершайте ошибок зауживания рамок своего представления о путях достижений целей. Например, если вашей целью являются маркетинговые исследования, включите в сферу своих поисков организации как государственного, так и частного сектора, фирмы как регионального, так и общенационального масштаба. Только после изучения множества вариантов можно сосредоточить свое внимание на конкретных отраслях деятельности и круге обязанностей, которые могут подходить вам. Вам необходимо составить перечень своих основных целей. Среди этих целей могут быть: работа в небольшой компании, работа в большом городе, работа в штатах Солнечного пояса, занятия маркетинговыми исследованиями, работа на фирме по электронной обработке данных.

Изучите рынок рабочих мест и оцените его возможности

Теперь вы должны изучить рынок конкретных должностей, чтобы получить представление о том, на какое количество вакансий можно рассчитывать. Постоянно обновляемый перечень вакансий в отраслях деятельности, связанных с маркетингом, содержится в выпусках «Ежегодника

по наличию рабочих мест для выпускников колледжей», имеющихся в бюро колледжей по трудоустройству выпускников. В этом справочнике дается информация о вакансиях исходного уровня, существующих для выпускников колледжей в сотнях фирм. Здесь же приводятся сведения о фирмах, заинтересованных в привлечении опытных сотрудников или специалистов с ученой степенью выше бакалавра. На этом этапе рекомендуем вам полностью использовать возможности своего бюро по трудоустройству выпускников, чтобы отыскать вакансии и договориться об интервью на интересующих вас фирмах, которые ищут работников на должности в сфере маркетинга. Не спеша проанализируйте особенности интересующих вас отраслей и фирм. Источником информации о них могут стать специализированные журналы, годовые отчеты, отраслевые справочники, преподаватели и бывшие однокашники. Попытайтесь проанализировать перспективы роста и тенденции прибыльности интересующей вас фирмы или отрасли, шансы на продвижение по службе, уровень зарплаты, особенности исходных должностей для новичков, частоту и длительность необходимых служебных разъездов и т. п.

Разработайте стратегию поиска

Для установления контакта с фирмой вы можете воспользоваться одним или несколькими подходами. Среди возможных путей (1) проведение интервью на территории колледжа, (2) беседа по телефону или написание письма и (3) обращение к преподавателям по маркетингу и/или выпускникам прошлых лет с просьбой порекомендовать, к кому можно было бы обратиться.

Подготовьте краткую справку о себе и сопроводительное письмо

Краткая справка должна дать представление о ваших возможностях, образовании, предшествующих занятиях, профессиональной подготовке, опыте работы и личных качествах. При этом она должна быть краткой и занимать не более одной страницы. Цель такой справки — добиться положительного отклика от потенциальных работодателей.

Написать сопроводительное письмо, пожалуй, сложнее, чем подготовить справку. Оно должно быть убедительным, профессионально выдержанным и интересным. В идеале оно должно поставить вас выше всех прочих претендентов на должность и особняком от них. Каждое письмо должно по внешнему виду и по содержанию быть оригинальным, т.е. для каждой организации нужно писать и печатать отдельное послание с учетом ее специфики. Письмо должно содержать описание должности, на которую вы претендуете, пробуждать интерес, давать представление о вашей квалификации и сообщать, как с вами можно связаться. В сопроводительном письме должна быть указана фамилия, а не просто титул должностного лица, к которому вы обращаетесь. Отправив письмо, следует через некоторое время позвонить в фирму.

Добейтесь интервью

Вот несколько советов о том, что следует делать до, во время и после интервью.

Подготовка к интервью:

1. Интервьюеры могут вести беседу с вами по-разному. Одни, к примеру, вроде бы «толкуют о том о сем», другие — как бы стремятся завести близкое знакомство, третьи — устраивают полудопрос, задавая вопрос за вопросом, четвертые — настойчиво пытаются выяснить, что, зачем и почему и т. д. и т. п. Так что будьте готовы ко всему.

2. Потренируйтесь в проведении интервью с кем-нибудь из друзей и попросите его сделать свои критические замечания.

3. Задайте интервьюеру как минимум пять вопросов, на которые нелегко найти ответы в изданиях фирмы.

4. Продумайте возможные вопросы интервьюера и заранее подготовьте на них ответы.

5. Избегайте интервью, следующих «впритык» друг за другом, поскольку они могут оказаться изматывающими.

6. Приходите на интервью одетым скорее консервативно, нежели остромодно.

7. Планируйте визит так, чтобы прийти минут на десять пораньше и собраться с мыслями перед началом интервью. Проверьте, есть ли ваша фамилия в списках интервьюируемых, запомните фамилию интервьюера и номер комнаты.

8. Повторите основные моменты, на которых вы хотите остановиться.

Во время интервью:

1. Здороваясь с интервьюером, твердо пожмите ему руку. Представьтесь в той же форме, в какой вам представился интервьюер. Постарайтесь произвести благоприятное первое впечатление.

2. Сохраняйте выдержку. Держитесь непринужденно. Время от времени улыбайтесь. Во время всего интервью сохраняйте оптимистический настрой.

3. Обязательно смотрите интервьюеру в глаза, держитесь прямо, говорите четко и ясно. Не стискивайте руки, не теребите украшения, волосы и т.п. Садитесь на стуле поудобнее. Не курите, даже если вам предложат.

4. Имейте при себе несколько дополнительных экземпляров краткой справки.

5.Четко заучите рассказ о себе. Изложите свои коммерческие доводы. Отвечайте на вопросы, не уклоняясь. Избегайте односложных ответов, но и не будьте слишком многословны.

6. В течение большей части беседы предоставьте интервьюеру держать инициативу, но не оставайтесь пассивным. Найдите подходящую возможность повернуть разговор на проблемы, которые вы хотели бы изложить интервьюеру.

7. Заключительная часть интервью — самое удобное время для изложения вашего самого существенного довода или постановки актуального для вас вопроса, чтобы закончить беседу на высокой ноте.

8. Не бойтесь выступать «зачинщиком» окончания интервью. Можете, к примеру, сказать: «Я очень заинтересован в этом месте, и мне очень понравилась наша беседа».

После интервью:

1. Возвратившись после интервью, запишите его основные моменты. Не забудьте записать, кто должен будет дать вам ответ и когда следует ожидать решения.

2. Объективно проанализируйте интервью с точки зрения вопросов, которые вам задавали, данных вами ответов, изложения вами своих аргументов и ответной реакции интервьюера на конкретные доводы (интерес, скука и т.п.).

3. Пошлите благодарственное письмо, упомянув в нем о каких-то дополнительных моментах и своей готовности предоставить более подробную информацию.

4. Не получив ответа в течение оговоренного срока, напишите или позвоните интервьюеру, чтобы узнать о положении дел.

Доведите дело до конца

В случае удачи вас пригласят в организацию для беседы. Интервью на фирме может длиться несколько часов, а то и целый день. В ходе интервью будут внимательно оценивать вашу заинтересованность, зрелость, энтузиазм, напористость, логичность рассуждений, уровень знаний о фирме и глубину профессиональных знаний. Вам же следует задавать вопросы, имеющие для вас особую значимость. Выясните обстановку, престиж должности, круг обязанностей, возможности роста, проблемы, существующие в настоящее время в данной сфере деятельности и характеристику «личности фирмы». Если все пройдет хорошо, впоследствии вас могут взять на работу в эту организацию. Чтобы не чувствовать себя в будущем неудобно, запомните имена людей с которыми вы встречались.

БИБЛИОГРАФИЯ И КОММЕНТАРИИ

Глава 1. Социальные основы маркетинга: удовлетворение людских потребностей

[1] Peter F. Drucker. „Management: Tasks, Responsibilities, Practices”. N. Y., „Harper & Row”, 1973, p. 64—65.

[2] А вот еще несколько определений: «Маркетинг — это деловая активность, посредством которой поток товаров и услуг направляется от производителя к потребителю или пользователю». «Маркетинг есть деятельность по обеспечению наличия нужных товаров и услуг для нужной аудитории в нужном месте, в нужное время, по подходящей цене при

осуществлении необходимой коммуникации и мер по стимулированию сбыта». «Маркетинг — это создание и поддержание обеспеченности уровня жизни».

[3] См.: Kelvin J. Lancaster. „A New Approach to Consumer Theory". —*Journal of Political Economy,* 14, 1966, p. 132—157.

[4] См. также: Wroe Alderson. „Factors Governing the Development of Marketing Channels". — „Marketing Channels for Manufactured Products". Ed. Richard M. Clewett. Homewood, I I I. „Richard D. Irwin", 1957, p. 211—214.

[5] см. „Texas Instruments Shows U.S. Business How to Survive in the 1980s". *Business Week,* September 18, 1978, p. 66 ff; „The Longterm Damage from TI's Bombshell". — *Business Week,* June 15, 1981, p. 36.

[6] см. „So We Made a Better Mousetra", *President's Forum,* Fall 1982, p. 26—27.

[7] См.: Theodore Levitt. „Marketing Myopia". — *Harvard Business Review,* July—August 1960, p. 45—56.

[8] См.: Irving J. Rein. „Rudy's Red Wagon: Communication Strategies in Contemporary Society". Glen view, III., Scott, „Foresman", 1972.

[9] CM.: Joseph McGinness. „The Selling of the President". N. Y., „Trident Press", 1969.

[10] См.: Theodore Levitt. „Marketing Myopia". — *Harvard Business Review,* July—August 1960, p. 45—56.

[11] См.: Carlton P. McNamara. „The Present Status of the Marketing Concept". — *Journal of Marketing,* January 1972, p. 50—57.

[12] См.: Peter M. Banting and Randolph E. Ross. „The Marketing Masquerade". — Виляем *Quarterly* (Canada), Spring 1974, p. 19—27. См. также: Philip Kotler. „From Sales Obsession to Marketing Effectiveness". — *Harvard Business Review,* November—Dedember 1977, p. 67—75.

[13] См.: Laurence P. Feldman. „Societal Adaptation: A New Challenge for Marketing". — *Journal of Marketing,* July 1971, p. 54—60, а также: Martin L. Bell and C. William Emery. „The Faltering Marketing Concept". — *Journal of Marketing,* October 1971, p. 37—42.

[14] Концепция социально-этичного маркетинга известна под разными названиями. См.: Leslie M. Dawson. „The Human Concept: New Philosophy for Business". — *Business Horizons,* December 1969, p. 29—38; James T. Rothe and Lissa Benson. Intelligent Consumption: An Attractive Alternative to Marketing Concept". — *MSU Business Topics,* Winter 1974, p. 29—34; George Fisk. „Criteria for a Theory of Responsible Consumption". — *Journal of Marketing,* April 1973, p. 24—31.

[15] См.: Richard D. Farmer. „Would You Want Your Daughter to Marry a Marketing Man?" — *Journal of Marketing,* January 1967, p. 1.

[16] См.: Sterling Hayden. „Wanderer", N. Y., „Knopf" 1963.

[17] William J. Stanton. „Fundamentals of Marketing", 5-th ed. N. Y., „McGraw-Hill", 1978, p. 7.

[18] Sir Winston Churchill.

[19] См.: Ralph Z. Sorenson II. „US Marketers Can Learn From European Innovators". — *Harvard Business Review,* September-October 1972, p. 89—99.

[20] См.: Thomas V. Greer. „Marketing in the Soviet Union". N. Y., „Holt, Rinehart & Winston", 1973.

[21] См.: Donald L. Pike. „The Future of Higher Education: Will Private Institutions Disappear in the U.S.?" — *Futurist,* December 1977, p. 374.

Глава 2. Процесс управления маркетингом

[1] Написано автором по материалам нескольких источников, но в основном использован материал „Turmoil among the Brewers: Miller's Fast Growth Upsets the Beer Industry. Can It Topple the US Leader?" — *Business Week,* November 8, 1976, p. 58—67.

[2] См.: H. Igor Ansoff. „Strategies for Diversification". — *Harvard Business Review,* September-October 1957, p. 113—124.

[3] Этот пример описан в книге: Glen L. Urban and John R. Hauser. „Design and Marketing of New Products". Englewood Cliffs, N, J., „Prentice-Hall", 1980, p. 187, 221.

[4] Классификация с разбивкой на четыре группы была впервые предложена в книге: E. Jerome McCarthy. „Basic Marketing: A Managerial Approach". Homewood, III; „Richard D. Irwin", 1960.

[5] Более подробно об этом см. в: „General Foods Corporation: Post Division". — „Organization Strategy: A Marketing Approach". Ed. E. Raymond Corey and Steven H. Star. Boston, Division of Research, Graduate School of Business Administration. Harvard University, 1971, p. 201—230.

[6] См.: David J. Luck. „Interfaces of a Product Manager". — *Journal of Marketing,* October 1969, p. 32—36.

[7] См.: B. Charles Ames. „Dilemma of Product/Market Management". — *Harvard Business Review,* March-April 1971, p. 66—74.

Глава 3. Система маркетинговых исследований и маркетинговой информации

[1] Написано автором на основе „Key Role of Research in Agree's Success is Tol". — *Marketing News,* January 12, 1979.

[2] Определение дается на основе „Marketing Information Systems: An Introductory Overview". — „Readings in Marketing Information Systems". Ed. Samuel V. Smith, Richard H. Brien and James E. Stafford. Boston, „Houghton Mifflin", 1969, p. 7.

[3] См.:. Dick Warren Twedt, ed. „1978 Survey of Marketing Research", Chicago, American Marketing Association, 1978.

[4] См. например: Paul E. Green and Donald S. Tull „Research for Marketing Decisions", 4th ed. Englewood Cliffs, N. J., „Prentice-Hall", 1978.

[5] См.: Andris A. Zoltners and P. Sinha. „Integer Programming Models for Sales Resource Allocation". — *Management Science,* March 1980, p. 242—260.

[6] См.: T. E. Hlavac, Jr., and J. D. C. Little. „A Geographic Model of an Automobile Market", — *Working Paper* № 186—66. Cambridge, Massachusettes Institute of Technology, Alfred P. Sloan School of Management, 1966.

[7] См.: John D. C. Little and Leonard M. Lodish. „A Media Planning Calculus". — *Operations Research,* January—February 1969, p. 1—35.

[8] См.: Glen L. Urban and John R. Hauser. „Design and Marketing of New Products". Englewood Cliffs, N.J., „Prentice-Hall", 1980.

[9] Прекрасный аннотированный перечень основных источников деловой и маркетинговой информации дается в книге: Thomas C. Kinnear and James R. Taylor. „Marketing Research: An Applied Approach". N. Y., „McGraw-Hill", 1979, p. 128—131, 138—171.

[10] Более подробно об исследованиях см. в кн.: Seymour Banks. „Experimentation in Marketing". N. Y., „McGraw-Hill", 1965.

[11] Обзор применяемых в исследовательских целях механических устройств дается в книге: Roger D. Blackwell, James S. Hensel, Michael B. Philips and Brian Sternthal. „Laboratory Equipment for Marketing Research". Dubuque, Iowa, „Kendall/Hunt", 1970, p. 7—8.

[12] См.: Bobby J. Ca1der., „Focus Groups and the Nature of Qualitative Marketing Research". — *Journal of Marketing Research,* August, 1977, p. 353 — 364.

[13] Описание примера с фирмой «Аллегени эйрлайнс» составлено на основе следующих материалов: Harry T. Chandis. „The Birth of USAir". — *Marketing Communications,* January 1980, p. 30—32; Grant F. Winthrop. „Agony Airlines' Becomes a High Flyer". — *Fortune,* June 30, 1980, p. 104—108.

Глава 4. Маркетинговая среда

[1] См. также: John Gruen. „Dancevision". — *Dance Magazine,* December 1982, p. 91; Tom Nicholson. „Cable TV's First Casualty". — *Newsweek,* September 27, 1982, p. 65; „Sifting Through the Fallout of CBS Cable". — *Broadcasting,* September 27, 1982, p. 28—30; Harry F. Waters. „Culture Shock on Cable". — *Time,* October 6, 1981.

[2] Данные, приводимые в этой главе, взяты из «Краткого статистического обзора США за 1982—1983 гг.», а также ряда других источников.

[3] См.: Ellen Graham. „Advertisers Take Aim at a Neglected Market: The Working Woman". — *Wall Street Journal,* July 5, 1977, p. 1.

[4] СМА состоит из одного или нескольких смежных округов общей численностью населения не менее 100 тыс. человек и центральным городом с населением не менее 50 тыс. человек (или двумя близко расположенными друг к другу городами с общим числом жителей — 50 тыс. человек).

[5] См.: Rachel Carson. „Silent Spring" Boston, „Houghton Mifflin", 1962.

[6] „First Annual Report of the Council on Environmental Quality". Washington, D. C., „Government Printing Office", 1970, p. 158.

[7] „The Coming Boom in Solar Energy". — *Business Week,* October 9, 1978, p. 88—104.

[8] См.: Karl E. Henion II. „Ecological Marketing". Columbus, Ohio, „Grid", 1976.

[9] См.: Alvin Toffler. „Future Shock". N. Y., „Bantam". 1970, p. 25—30.

[10] Наиболее полный список возможных будущих товаров дан в книге: Dennis Gabor „Innovations: Scientific, Technological and Social". London, „Oxford University Press", 1970. См. также: Charles Panat. „Breakthroughs". Boston, „Houghton Mifflin", 1980 и „Technologies for the 80's". — *Business Week,* July 6, 1981, p. 48 ff.

[11] См.: Dennis D. Fisher. „Realemon Sales Tactics Hit". — *Chicago Sun-Times,* July 4, 1974.

[12] Leo Greenland. „Advertisers Must Stop Conning Customers". — *Harvard Business Review,* July-August 1974, p. 18.

[13] См.: Edward Meadows. „Bold Departures in Antitrust". — *Fortune,* October 5, 1981, p. 180—188.

[14] Bill Abrams. «„Middle Generation" Growing More Concerned with Selves» — *Wall Street Journal,* January 21, 1982, p. 25.

Глава 5. Потребительские рынки и покупательское поведение потребителей

[1] Подготовлено автором на основе следующих материалов: „The $100 Million Object Lesson". — *Fortune,* January 1971; „The End of Corfam". — *Wall Street Journal,* March 17, 1971, p. 1.

[2] См.: „Statistical Abstract of the United States", 1980.

[3] См.: Kevin A. Wall. „New Market: Among Blacks, the Haves Are Now Overtaking the Have-Nots". — *Advertising Age,* February 11, 1974, p. 35—36; Mary Jane Schlinger and Joseph T. Plummer. „Advertising in Black and White". — *Journal of Marketing Research,* May 1972, p. 149—153; Raymond A. Bauer and Scott M. Cunningham. „The Negro Market". — *Journal of Advertising Research,* April 1970, p. 3—12.

[4] Melvin Helitzer and Carl Heyel. „The Youth Market". N.Y., „Media Books", 1970, p. 58; George W. Schiele. „How to Reach the Young Consumer". — *Harvard Business Review,* March-April 1974, p. 77—86.

[5] См.: „The Graying of America". — *Newsweek,* February 28, 1977, p. 50—65.

[6] См.: Rena Bartos. „What Every Marketer Should Know about Women". — *Harvard Business Review,* May-June 1978, p. 73—85.

[7] См.: A. H. Kizilbash and E. T. Garman. „Grocery Retailing in Spanish Neighborhoods". — *Journal of Retailing,* Winter 1975—76, p. 15—22 ff.

[8] См.: Leon G. Schiffman and Leslie Lazar Kanuk. „Consumer Behavior". Englewood Cliffs, N.J., „Prentice-Hall", 1978, p. 343—356.

[9] См.: Harry L. Davis. „Decision Making within the Household". — *Journal of Consumer Research,* March 1976, p. 241—260; Harry L. Davis and Benny P. Rigaux. „Perception of Marital Roles in Decision Processes". — *Journal of Consumer Research,* June 1974, p. 51—60; Harry L. Davis. „Dimensions of Marital Roles in Consumer Decision-Making". — *Journal of Marketing Research,* May 1970, p. 168—177.

[10] См.: „Flaunting Wealth: It's Back in Style". — *U.S. News & World Report,* September 21, 1981, p. 61—64.

[11] CM.:Gail Sheehy. „Passages: Predictable Crises in Adult Life". N. Y., „Dutton", 1974; Roger Gould. „Transformations". N.Y., „Simon & Schuster", 1978.

[12] См.: Raymond L. Horton. „Some Relationships Between Personality and Consumer Decision-Making". — *Journal of Marketing Research,* May, 1979, p. 244—245.

[13] Более подробно об этом можно прочесть в следующих работах: Edward L. Grubb and Harrison L. Grathwohl. „Consumer Self-Concept, Symbolism, and Market Behavior: A Theoretical Approach". — *Journal of Marketing*, October 1967, p. 22—27; Ira J. Dolich. „Congruence Relationships Between Self-images and Product Brands". — *Journal of Marketing Research,* February 1969, p. 40—47; E. Laird Landon, Jr. „The Differential Role of Self-Concept and Ideal Self-Concept in Consumer Purchase Behavior". — Journal of Consumer Research, September 1974, p. 44—51.

[14] См.: Abraham H. Maslow. „Motivation and Personality". N.Y., „Harper & Row", 1954, p. 80—106.

[15] Bernard Berelson and Gary A. Steiner. „Human Behavior: An Inventory of Scientific Findings". N. Y., „Harcourt Brace Jovanovich", 1964, p. 88.

[16] Эта зависимость известна под названием закона Вебера, являющегося одним из основных законов психофизики.

[17] См.: David Krech, Richard S. Crutchfield and Egerton L. Ballachey. „Individual in Society". N.Y., „McGraw-Hill", 1962, ch. 2.

[18] Теоретики маркетинга разработали несколько моделей процесса принятия потребителем решения о покупке. Наиболее популярные модели описаны в следующих работах: John A. Howard and Jagdish N. Sheth. „The Theory of Buyer Behavior". New York, „John Wiley", 1969; Francesco M. Nicosia. „Consumer Decision Processes". Englewood Cliffs, N.J.; „Prentice-Hall", 1966; James F. Engel, Roger D. Blackwell and David T. Kollat. „Consumer Behavior", 3d ed. N.Y., „Holt, Rinehart & Winston", 1978.

[19] См.: Chte L. Narayana and Ron J. Markin. „Consumer Behavior and Product Performance: An Alemrnative Conceptualization". — *Journal of Marketing,* October 1975, p. 1—6. Упоминаемые здесь виды комплектов являются разработкой понятия «всплывающего в памяти комплекта», которое было впервые предложено в работе J. A. Howard and J. N. Sheth „The Theory of Buyer Behavior". Авторы определяли «всплывающий в памяти комплект» как комплект марок, «которые являются альтернативными в процессе совершения покупательского выбора».

[20] См.: James H. Myers and Mark L. AIpert. „Semantic Confusion in Attitude Research: Salience vs. Importance vs. Determinance. — „Advances in Consumer Research". Proceedings of the Seventh Annual Conference of the Association of Consumer Research, October, 1976, p. 106—110.

[21] См.: Paul E. Green and Yoram Wind. „Multiattribute Decisions in Marketing: A Measurement Approach". Hinsdale, III., „Dryden Press", 1973, ch. 2.

[22] См.: Jagdish N. Sheth. „An Investigation of Relationships among Evaluative Beliefs, Affect, Behavioral Intention and Behavior". — „Consumer Behavior: Theory

and Application”, ed. John U. Farley, John A. Howard and L. Winston Ring. Boston, „Allyn & Bacon", 1974, p. 89—114.

[23] См.: Martin Fishbein. „Attitudes and Prediction of Behavior”. — „Readings in Attitude Theory and Measurement”, ed. Martin Fishbein. N. Y., „John Wiley”, 1967, p. 477—492.

[24] См.: John E. Swan and Linda Jones Combs. „Product Performance and Consumer Satisfaction: A New Concept”. — *Journal of Marketing Research,* April 1976, p. 25—33.

[25] См.: Everett M. Rogers. „Diffusion of Innovation”". N. Y., „Free Press”, 1962.

[26] См.: James Coleman, Elihu Katz and Herbert Menzel. The „Diffusion of an Innovation Among Physicians”. — *Sociometry,* December 1957, p. 253—270.

[27] См.: J. Bohlen and G. Beal. „How Farm People Accept New Ideas”. Special Report No.15. Ames: Iowa State College Agricultural Extension Service, November 1955.

[28] См.: Elihu Katz and Paul F. Lazarsfeld. „Personal Influence”. N. Y., „Free Press”, 1955, p. 234.

Глава 6. Рынок предприятий и поведение покупателей от имени предприятий

[1] Часть материала взята из: „The College Caterers are Dropping Out”. — *Business Week,* April 23, 1979, p. 36—37.

[2] Frederick E. Webster, Jr. and Yoram Wind. „Organizational Buying Behavior”. Englewood Cliffs, N.J:, „Prentice-Hall”, 1972, p. 2.

[3] Patrick J. Robinson, Charles W. Paris and Yoram Wind. „Industrial Buying and Creative Marketing”. Boston, „Allyn & Bacon", 1967.

[4] Webster and Wind. Op. cit., p. 6.

[5] Ibid., p. 78—80.

[6] См.: Murray Harding. „Who Really Makes the Purchasing Decision?” — *Industrial Marketing,* September 1966, p. 76. Дальнейшее развитие эта точка зрения получила в работе: Ernest Dichter. «Industrial Buying is Based on Same „Only Human” Emotional Factors that Motivate Consumer Market's Housewife». — *Industrial Marketing,* February 1973, p. 14—16.

[7] Webster and Wind. Op. cit, p. 33—37.

[8] Robinson, Faris and Wind. Op. cit., p. 14.

[9] Albert W. Frey. „Marketing Handbook”, 2d ed. N.V., „Ronald Pres”, 1965, p. 21.

[10] См.: Leonard Groeneveld. „The Implications of Blanket Contracting for Industrial Purchasing and Marketing”. — *Journal of Purchasing,* November 1972, p. 51—58; H. Lee Mathews, David T. Wilson and Klaus Backhaus. „*Selling to the Computer Assisted Buyer”*. — *Industrial Marketing Management,* 6, 1977, p. 307—315.

[11] См.: Stanley E. Cohen. „Looking in the U.S. Government Market”. — *Industrial Marketing,* September 1964, p. 129—138.

[12] См. „Out of the Maze”. — *Sales and Marketing Management,* April 9, 1979.

Глава 7. Сегментирование рынка, выбор целевых сегментов и позиционирование товара.

[1] Написано автором на основе: „Coke's Big Marketing Blitz". — *Business Week*, May 30, 1983, p. 58—64.

[2] См. „R.J. Reynolds Stops a Slide in Market Share". — *Business Week*, January 26, 1976, p. 92.

[3] См. „Can the Baby Toy Market be Segmented 12 Ways?" — *Business Week*, February 14, 1977, p. 62.

[4] См.: Joseph T. Plummer. „Life Style Patterns: New Constraint for Mass Communications Research". — *Journal of Broadcasting*, Winter 1971/72, p. 79—89.

[5] Цитируется по: Franklin B. Evans. „Psychological and Objective Factors in the Prediction of Brand Choke; Ford Versus Chevrolet". — *Journal of Business*, October 1959, p. 340—369.

[6] Ralph Westfall. „Psychological Factors in Predicting Product Choice". — *Journal of Marketing*, April 1962, p. 34—40.

[7] См.: Shirley Young. „The Dynamics of Measuring Unchange". — „Attitude Research in Transition". Ed. Russell I. Haley. Chicago, American Marketing Association, 1972, p. 61—82.

[8] См.: Russell L. Ackoff and James R. Emshoff. „Advertising Research at Anheuser-Busch. Inc. (1968-1974)". — *Sloan Management Review*, Spring 1975, p. 1—15.

[9] См.: Daniel Yankelovich. „New Criteria for Market Segmentation". — *Harvard Business Review*, March-April 1964, p. 85.

[10] Frank M. Bass, Douglas J. Tigert and Ronald T. Lonsdale. „Market Segmentation: Group versus Individual Behavior". — *Journal of Marketing Research*, August 1968, p. 276.

[11] За основу взята классификация из серии статей: George H. Brown. „Brand Loyalty — Fact or Fiction" — *Advertising Age*, June 1952 — January 1953.

[12] Более подробно о переменных сегментирования рассказано в работе: Ronald Frank, William Massy, and Yoram Wind. Market Segmentation, Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall, 1972.

[13] См.: Wendell R. Smith. „Product Differentiation and Market Segmentation as Alternative Marketing Strategies". — *Journal of Marketing*, July 1966, p. 3—8; Alan A. Roberts. „Applying the Strategy of Market Segmentation". — *Business Horizons*, Fall 1961, p. 65—72.

[14] Natalie McKelvy. „Shoes Make Edison Brothers a Big Name". — *Chicago Tribune*, February 23, 1979, Sec. 5, p. 9.

[15] R. William Kotrba. „The Strategy Selection Chart". — *Journal of Marketing*, July 1966, p. 22 —25.

[16] К подобным схемам следует относиться с осторожностью, поскольку в них отражены усредненные представления и не все клиенты воспринимают товары именно таким образом.

Глава 8. Разработка товаров: товары, товарные марки, упаковка, услуги

[1] См. „Marketing Definitions: A Glossary of Marketing Terms", complied by the Committee on Definitions of the American Marketing Association. Chicago, American Marketing Association, 1960.

[2] О комплектных продажах рассказано в гл. 6.

[3] См.: Harper W. Boyd, Jr. and Sidney J.Levy. „New Dimensions in Consumer Analysis". — *Harvard Business Review,* November-December 1963, p. 129—40.

[4] Theodore Levitt. „The Marketing Mode". N. V., „McGraw-Hill", 1969, p. 2.

[5] Все три определения приводятся в „Marketing Definitions ..." Op. cit.

[6] Первые три определения можно найти в „Marketing Definitions ..." Op. cit. Более подробно об этой классификации см.: Richard H. Holton. „The Distinction between Convenience Goods, Shopping Goods and Specialty Goods". — *Journal of Marketing,* July 1958, p. 53—56; *Gordon E. Miracle.* „Product Characteristics and Marketing Strategy". — *Journal of Marketing,* January 1965, p. 18—24.

[7] Первые четыре определения можно найти в „Marketing Definitions..." Op. cit.

[8] См.:ВШ Paul. „It Isn't Chicken Feed to Put Your Brand on 78 Million Birds". — *Wall Street Journal,* May 13, 1974, p. 1.

[9] „Research Suggests Consumers Will Increasingly Seek Quality". — *Walt Street Journal,* October 15, 1981, p. 1.

[10] См.: Theodore R. Gamble.,,Brand Extension". — „Plotting Marketing Strategy", ed. Lee Adler. N. Y., "Simon & Schuster", 1967, p. 170—171. Примеры более позднего времени приводятся в статье: „Name Game". — *Time,* August 31, 1981, p. 41—42.

[11] См.: Robert W. Young. „Multibrand Entries". Adler. „Plotting Marketing Strategy", p. 143—164.

[12] см. „General Foods — Post Division (B)". Case M-102, Havard Business School, 1964.

[13] „Product Tryouts: Sales Tests in Selected Cities Help Trim Risks of National Marketing". — *Wall Street Journal,* August 10, 1962, p. 1.

[14] Peter G. Banting. „Customer Service in Industrial Marketing: A Comparative Study". — *European Journal of Marketing* 10, № 3, 1976, p. 140.

[15] См.: Ralph S. Alexander and Thomas L. Berg. „Dynamic Management in Marketing". Homewood, 111., „Richard D. Irwin", 1965, p. 419—428.

[16] См.: Benson P. Shapiro. „Industrial Product Policy: Managing the Existing Product Line". Cambridge, Mass., Marketing Science Institute, 1977, p. 9—10.

[17] Это определение приводится в „Marketing Definitions..."Op. cit.

Глава 9. Разработка товаров: подход к разработке новых товаров и проблемам жизненного цикла товаров

[1] Написано автором по материалам заметок профессора Гарольда У. Фокса, а также на основе статей: „P & G's Aren't Chips Of the Old Spud, Bit They Are Selling". — *Wall Street Journal,* March 28, 1974 и „In Spite of Huge Losses, Procter & Gamble Tries Once More to Revive Pringle's Chips". — *Wall Street Journal.* October 7, 1981.

[2] David S. Hopkins and Earl L. Bailey. „New Product Pressures". — *Conference Board Record,* June 1971, p. 16—24. ,

[3] См.: Edward M. Tauber. „Forecasting Sales Prior to Test Market". — *Journal of Marketing,* January 1977, p. 80—84, а также Robert Blattberg and John Golanty. „Tracker: An Early Test Market Forecasting and Diagnostic Model for New Product Planning". — *Journal of Marketing Research,* May 1978, p. 192—202.

[4] См.: Roger A. Kerin, Michael O. Harvey and James T. Rothe. „Cannibalism and New Product Development". — *Business Horizons,* October 1978, p. 25—31.

[5] Philip Kotler and Gerald Zaltman. „Targeting Prospects for a New Product". — *Journal of Advertising Research,* February 1976, p. 7—20.

[6] William E. Cox, Jr. „Product Life Cycles as Marketing Models". — *Journal of Business,* October 1967, p. 375—384.

[7] Robert D. Buzzell. „Competitive Behavior and the Product Life Cycle in New Ideas for Successful Marketing", ed. John S. Wright and Jac L. Goldstucker. Chicago, American Marketing Association, 1966, p. 51.

[8] Ibid., p. 51.

[9] Ibid., p. 52.

[10] Для проведения такого анализа используют несколько разных методик. См.: Philip Kotler. „Phasing out Weak Products". — *Harvard Business Review,* March - April 1965, p. 107—18, а также Paul W. Hamelman and Edward M. Mazze. „Improving Product Abandonment Decisions". — *Journal of Marketing,* April 1972, p. 20—26.

[11] Более подробно о концепции жизненного цикла товара можно прочесть в следующих работах: Theodore Levitt. „Exploit the Product Life *Cycle*". — *Harvard Business Review,* November-December 1965, p. 81—94; Nariman K. Dhalla and Sonia Yuspeh. "Forget the Produkt Life Cycle Concept". — *Harvard Business Review,* January - February 1976, p. 102—112. См. также отдельный раздел, в который включены статьи, касающиеся проблем жизненного цикла товара, в осеннем номере *Journal of Marketing за* 1981 год.

Глава 10. Установление цен на товары: задачи и политика ценообразования

[1] Philip Kotler. „Marketing for Nonprofit Organizations". Englewood Cliffs, N.J., „Prentice-Hall", 1982, p. 303—304.

[2] David J. Schwartz. „Marketing Today: a Basic Approach", 3d ed. N.Y., „Harcourt Brace Jovanovich", 1981, p. 271.

[3] „Departmental Merchandising and Operating Results of 1965". N.Y., National Retail Merchants Association, 1965.

[4] Lee E. Preston. „Profits, Competition and Rules of Thumb in Retail Food Pricing". Berkeley University of California Institute of Business and Economic Research, 1963, p. 31.

[5] Ibid., p. 29—40.

[6] См.: Daniel A. Nimer. „Pricing the Profitable Sales Has a Lot to Do With Perception". — *Scales Management,* May 19, 1975, p. 13—14.

[7] Более подробно об этом см. в статье: Edward R. Hawkins. „Price Policies and Theory". — *Journal of Marketing,* January 1954, p. 233—240.

Глава 11. Установление цен на товары: подходы к проблеме ценообразования

[1] См.: Joel Dean. Hall", „ Managerial Economics". Englewood Cliffs, N.J., „Prentice-Hall", 1951, p. 420 ff.

[2] См.: George Sligler. „The Theory of Price", rev. *ed.* N.Y., „Macmillan", 1952, p. 215 ff.

[3] См.: „Flexible Pricing". — *Business Week,* December 12, 1977, p. 78—88.

[4] см. „Pricing Strategy in an Inflation Economy". — *Business Week,* April 6, 1974, p. 43—49.

[5] Norman H. Fuss, Jr. „How to Raise Prices — Judiciously — to Meet Today's Conditions". — *Harvard Business Review,* May-June 1975, p. 10 f.

[6] Прекрасный обзор дается в работе: Kent B. Monroe. „Buyers' Subjective Perceptions of Price". — *Journal of Marketing Research,* February 1973, p. 70—80.

[7] Alfred R. Oxenfeldt. „Pricing for Marketing Executives". San-Francisco, „Wadsworth", 1961, p. 28.

Глава 12. Методы распространения товаров: каналы распределения и товародвижения

[1] Написано автором на основе: Russell Leavitt. „Billions in Blossoms". — *Fortune,* May 18, 1981, p. 68—75.

[2] Перечни подобного рода приводятся также в работах: Edmund D. McGarry. „Some Functions of Marketing Reconsidered". — „Theory in Marketing", ed. Reavis Cox and Wroe Alderson. Homewood, 111., „Richard D. Irwin", 1950, p. 269—273, а также Louis P. Bucklin. „A Theory of Distribution Channel Structure". Berkeley, Institute of Business and Economic Research, University of California, 1966, p. 10—11.

[3] Ronald Abler, John S. Adams and Peter Gould. „Spatial Organization: the Geographer's View of the World". Englewood Cliffs, N. J., „Prentice-Hall", 1971, p. 531—532.

[4] William G. Zikmund and William J. Stanton. „Recycling Solid Wastes: a Channels — of — Distribution Problem". — *Journal of Marketing,* July 1971, p. 34.

[5] Bert C. McCammon, Jr. „Perspectives for Distribution Programming" — „Vertical Marketing Systems", ed. Louis P. Bucklin. Clenview, III. „Scott Foresman", 1970, p. 32—51.

[6] Ibid., p. 45.

[7] См.: Robert E. Weigand. „Fit Products and Channels to Your Markets". — *Harvard Business Review,* January-February 1977, p. 95—105.

[8] О работе дистрибьюторов товаров промышленного назначения можно прочесть в статье: Frederick E. Webster, Jr. „The Role of Industrial Distributor". — *Journal of Marketing,* July 1976, p. 10—16.

[9] См.: Bert Rosenbloom. „Marketing Channels: *a* Management View". Hinsdale, III, „Dryden Press", 1978, p. 192—203.

[10] См.: McCammon. Perspectives for Distribution Programming, p. 43.

[11] См.: B. J. LaLonde and P. H. Zinszer. „Customer Service: Meaning and Measurement". Chicago, National Council of Physical Distribution Management, 1976.

[12] См.: Jurgen F. Ringer and Charles D. Howell. „The Industrial Engineer and Marketing" —„Industrial Engineering Handbook"(2d ed.), ed. Harold Bright Maynard. N.Y., „McGraw-Hill", 1963, p. 10, 102—103.

Глава 13. Методы распределения товаров: розничная и оптовая торговля.

[1] Liz Roman Gallese. The Cheese at Spag's Is Next to the Rugs — Over by the Golf Balls" — *Wall Street Journal,* January 28, 1983, p. 1; „The Discount Twist in Suburban Shopping Malls". — *Business Week,* July 7, 1980, p. 94—96; Walter McQuade. „The Man Who Makes Millions on Mistakes". — *Fortune,* September 6, 1982, p. 106—116; John Merwin. „Lemons to Lemonade". — *Forbes,* August 30, 1982, p. 60—61.

[2] „Statistical Abstract of U.S.", 1982—1983.

[3] „Standard and Poor's Industry Surveys". — *Retailing,* June 1983.

[4] John Dennis McDonald. „The Game of Business", N. Y., „Doubleday", 1975, p. 102.

[5] Phyllis Berman. „Too Big for Miracles". — *Forbes,* June 15, 1977, p. 26.

[6] Ernest Samhaber. „Merchants Make History". N. Y., „Harper & Row", 1964, p. 345—348.

[7] Цитируемая часть определения взята из работы: Walter J. Salmon, Robert D. Buzzell, Stanton G. Cort, and Michael R. Pearce. „The Super Store — Strategic Implications for the Seventies". Cambridge, Mass., Marketing Science Institute, 1972, p. 83.

[8] См. „Supermarkets Eye The Sunbelt". — *Business Week,* September 27, 1976, p. 61,

[9] „Standard and Poor's Industry Surveys". — *Retailing,* June 1983.

[10] Salmonetal. „The Super Store", p. 4.

[11] Перечень особенностей в слегка измененном виде взят из работы: Ronald R. Gist. „Retailing Concepts and Decisions". N.Y., „John Wiley", 1968, p. 45—46.

[12] „Standard and Poor's Industry Surveys". — *Retailing,* June 1983.

[13] См.: Jonathan N. Goodrich and Jo Ann Hoffman. „Warehouse Retailing: The Trend of the Future". — *Business Horizons,* April 1979, p. 45—50.

[14] „Catalog Showroom Hot Retailer". — *Chicago Tribune,* December 6, 1978, Sec. 4, p. „Standard and Poor's Industry Surveys". — *Retailing,* June 1983.

[15] Leo Bogart. „The Future in Retailing". — *Harvard Business Review*, November-December 1973, p. 26.

[16] Belden Menkus. „Remote Retailing a Reality by 1985? " — *Chain Store Age Executive*, September 1975, p. 42.

[17] „Millions by Mail". — *Forbes*, March 15, 1976, p. 82.

[18] Прекрасный материал о методах и приемах «директ мейл» можно найти в работе: Bob Stone. „Successful Direct Marketing Methods", 2nd, rev. ed. Chicago, „Grain Books", 1979.

[19] См.: G. R. Schreiber. „A Concise History of Vending In the U.S.A". Chicago, „Vend", 1961, p. 9.

[20] См.: „How the 'New Sell' is Raking in Billions". — *U. S. News & World Report*, May 8, 1978, p. 74—75.

[21] См.: Ronald R. Gist. „Marketing and Society: Text and Cases", 2nd ed. Hinsdale, III., „Dryden Press", 1974, p. 334.

[22] См.: Rollie Tillman. „Rise of the Conglomerchant". — *Harvard Review*, November-December 1971, p. 44—51.

[23] См.: Phyllis Berman. „Melville, Corp.: Discounting with a Diflerence". — *Forbes*, April 16, 1979, p. 93—94.

[24] Это определение, данное Институтом градостроительства, приводится в работе: Roger A. Dickinson. „Retail Management: a Channels Approach". Belmont, Calif. „Wadsworth", 1974, p. 9.

[25] David Elsner. „Shopping Center Boom Appears to Be Fading Due to Oberbuilding". — *Wall Street Journal*, September 7, 1976, p. 1.

[26] Menkus. „Remote Retailing", p. 42.

[27] Более подробно об этом см. также: Philip Kotler. „Atmospherics as a marketing Tool". — *Journal of Retailing*, Winter 1973/74, p. 48—64.

[28] Harold Haydon. „Galleries: a Little Push Is Better That Too Much or No Promotion at All". — *Chicago Sun-Times*, October 30, 1970, p. 55.

[29] См.: David A. Revzan. „Wholesaling in Marketing Organization". N. Y., „John Wiley", 1961, p. 10—11.

[30] См. „Statistical Abstract of U.S", 1982—1983.

Глава 14. Продвижение товаров: стратегия коммуникации и стимулирования

[1] Написано авторами по материалам проспекта фирмы «Пицца инн».

[2] За исключением определения понятия «стимулирование сбыта», все остальные заимствованы из: „Marketing Definitions: a Glossary of Marketing Terms". Chicago, American Marketing Association, 1960. В понятие «стимулирование сбыта» Американская ассоциация маркетинга помимо поощрительных программ включает такие средства распространения маркетинговой информации, как экспозиции, показы, выставки и демонстрации, которые можно скорее классифицировать как формы рекламы, личной продажи или пропаганды. Некоторые теоретики маркетинга предлагают дополнить в качестве пятой составляющей комплекса стимулирования

«упаковку», тогда как другие рассматривают ее как одну из составных частей товара.

[3] См.: Michael L. Ray and William L. Wilkie. „Fear: the Potential of an Appeal Neglected by Marketing". — *Journal of Marketing,* January 1970, p. 55—56; Brian Sternthal and C. Samuel Craig. „Feal Appeals Revisited and Revised". — *Journal of Consumer Research,* December 1974, p. 22—34.

[4] Brian Sternthal and C. Samuel Craig. „Humor in Advertising". — *Journal of Marketing,* October 1973, p. 12—18.

[5] Carl I. Hovland and Wallace Mandell. „An Experimental Comparison". — *Journal of Abnormal and Social Psychology,* July 1952, p. 581—588.

[6] См.: C. I. Hovland, A. A. Lumsdaine and F. D. Sheffield. „Experiments on Mass Communication", vol. 3. Princeton, N.J., „Prinston University Press", 1948, chap. 8.

[7] Более подробно об этом см.: James F. Engel, Roger D. Blackwell and David T. Kollat. „Consumer Behavior", 3d ed. Hinsdale, III., „Dryden Press", 1978, p. 346—348.

[8] См.: Thomas S. Robertson. „Innovative Behavior and Communication". N. Y., „Holt, Rinehart & Winston", 1971, chap. 9.

[9] см,: Philip Kotler. „Atmospherics as a Marketing Tool ". — *Journal of Retailing,* Winter 1973/74, p. 48 —64.

[10] P.P. Lazarfeld, B. Berelson and H. Gaudet. „The People's Choice", 2d ed. N. Y., „Columbia University Press", 1948, p. 151.

[11] Herbert C. Kelman and Carl I. Hovland. „Reinstatement of the Communication in Delayed Measurement of Opinion Change". — *Journal of Abnormal and Social Psychology,* 48, 1953, p. 327 —335. ". — *Fortune,* December 1956, p. 123.

[13] Albert Wesley Frey. „How Many Dollars for Advertising". N.Y., „Ronald Press", 1955, p. 65.

[14] Ibid., p. 49.

[15] См.: G. Maxwell Ule. «A Media Plan for "Sputnik" Cigarettes». — „How to Plan Media Strategy". American Association of Advertising Agencies, 1957 Regional Convention, p. 41—52.

[16] См.: Sidney J. Levy. „Promotional Behavior". Glenview, III., „Scott, Foresman", 1971, chap. 4.

[17] Ibid.

[18] *Sales and Marketing Management,* February 23, 1981, p, 34.

[19] „How Advertising Works in Today's Marketplace". — „The Morrill Study". N.Y., „McGraw-Hill", 1971, p. 4.

[20] „What IBM Found about Ways to Influence Selling". — *Business Week,* December 5, 1959, p. 69 —70. См. также статью: Harold C. Cash and William J. Crissy. „Comparison of Advertising and Selling" —„The Psychology of Selling", vol. 12. Flushing, N.Y., Personal Development Associates, 1965.

Глава 15. Продвижение товаров: реклама, стимулирование сбыта и пропаганда

[1] Bob Spitz. „Caution: Men at Work on Men at Work". — *Esquire,* July 1983, p. 105 —109; Kurt Loder. „Men at Work: Out to Lunch". — *Rotting Stone,* June 23, 1983, p. 16 —19, 87, 88.

[2] Данные об объеме и структуре рекламной деятельности и ста крупнейших общенациональных рекламодателях взяты из номеров журнала «Адвертайзинг эйдж» от 16 февраля и 10 сентября 1981 г. и «Краткого статистического обзора США за 1982 —1983 гг.»

[3] См.: Russell H. Colley. „Defining Advertising Goals for Measured Advertising Results". N. Y., Association of National Advertisers, 1961.

[4] См.: William L. Wilke and Paul W. Farris. „Comparison Advertising: Problem and Potential". — *Journal of Marketing,* October 1975, p. 7 —15.

[5] См.: Russell L. Ackoff and James R. Emshoff. „Advertising Research at Anheuser-Busch; Inc. (1963 —1968)." — *Sloan Management Review,* Winter 1975, p. 1—15.

[6] John C. Maloney. „Marketing Decisions and Attitude Research". — „Effective Marketing Coordination", ed. George L. Baker, Jr. Chicago, American Marketing Association, 1961, p. 595 —618.

[7] Dik Warren Twedt. „How to Plan New Products, Improve Old Ones, and Create Better Advertising". — *Journal of Marketing,* January 1969, p. 53 —57.

[8] См.: William A. Mindak and H. Malcolm Bybee. „Marketing's Application to Fund Raising". — *Journal of Marketing,* July 1971, p. 13 —18.

[9] См.: L. Greenland. „Is This the Era of Positioning?" — *Advertising Age,* May 29, 1972.

[10] Philip H. Dougherty. «Bad 'Pulses' the Market». — New York Times, February 18, 1975, p. 40.

[11] См.: David B.Montgomery and Alvin J. Silk. „Estimating Dynamic Effects of Market Communications Expenditures". — *Management Science,* June 1972, p. 485 —501.

[12] См. Rober D. Buzzell. „E.I. Du Pont de Nemours & Co.: Measurement of Effects of Advertising" — R. D. Buzell. „Mathematical Models and Marketing Management". Boston, Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1964, p. 157 —179.

[13] См.: Roger A. Strang. „Sales Promotion — Fast Growth, Faulty Management". — *Harvard Business Review,* July-August 1976, p. 115 —124.

[14] Ibid., p. 116 —119.

[15] См.: Roger A. Strang, Robert M. Prentice and Alden G. Clayton. „The Relationship between Advertising and Promotion in Brand Strategy". Cambridge, Mass., Marketing Science Institute, 1975, chap. 5.

[16] Strang. „Sales Promotion", p. 124.

[17] Большинство определений в этом разделе основаны на материалах работы: John F. Luick and William Lee Siegler. „Sales Promotion and Modern Merchandising". N.Y., „McGraw-Hill", 1968.

[18] Более подробно об этом можно прочесть в работе: Carl-Magnus Seipel. „Premiums — Forgotten by Theory". — *Journal of Marketing,* April 1971, p. 26 — 34.

[19] См.: Fred. C. Allvine. „The Future for Trading Stamps and Games". — *Journal of Marketing,* January 1969, p. 45 —52.

[20] См. „Our L'eggs Fit Your Legs". — *Business Week,* March 27, 1972.

[21] См.: Walter A. Gaw. „Specialty Advertising". Chicago, Specialty Advertising Association, 1970.

[22] См.: Suzette Cavanaugh. „Setting Objectives and Evaluating the Effectiveness Of Trade Show Exhibits". — *Journal of Marketing,* October 1976, p. 100 —105.

[23] Rusell D. Bowman. „Merchandising and Promotion Grow Big in Marketing World". — *Advertising Age,* December 1974, p. 21.

[24] См.: Strang. „Sales Promotion", p. 120.

[25] См.: George Black. „Planned Industrial Publicity". Chicago, „Putman Publishing", 1952, p. 3.

[26] *См.:* Arthur M. Merims. „Marketing's Stepchild: Products Publicity". — *Harvard Business Review,* November-December 1972.

Глава 16. Продвижение товаров: личная продажа и управление сбытом

[1] Michael Waldholz. «How a 'Detail Man' Promotes New Drugs to Tennessee Doctors». — *Wall Street Journal,* November 8, 1982.

[2] Robert N. McMurry. „The Mystique of Super-Salesmanship". — *Harvard Business Review,* March-April 1961, p. 114.

[3] См.: William R. Dixon. „Redetermining the Size of the Sales Force: a Case Study". — „Changing Perspectives in Marketing Management", ed. Marting R. Warshaw. Ann Arbor, University of Michigan, 1962, p. 58.

[4] Roger M. Pegram. „Selling and Servicing the national Account". N. Y., Conference Board, 1972,

[5] William H. Kaven. „Managing the Major Sale". N. Y., American Management Association, 1971; Benson P. Shapiro and Ronald S. Posner. „Making the Major Sale". — *Harvard Business Review,* March-April 1976, p. 68—78.

[6] См.: Walter J. Talley. „How to Design Sales Territories". — *Journal of Marketing,* January 1961, p. 7—13.

[7] См.: *Marketing News,* February *5,* 1982, p. 1.

[8] Обследование проводилось нью-йоркским «Клубом руководителей служб сбыта», а о его результатах было рассказано в журнале *Business Week,* February 1, 1964, o. 52.

[9] McMurry. „Mystique of Super — Salesmanship", p. 117.

[10] Ibid., p. 118.

[11] David Mayer and Herbert M. Greenberg. „What Makes a Good Salesman". — *Harvard Business Review,* July-August 1964, p. 119 —125.

[12] „Double-Digit Hikes in 1974 Sales Training Costs". — *Sales and Marketing Management,* January 6, 1975, p. 54.

[13] Рассказ о процессе продажи частично основан на материалах книги: W. J. E. Crissy, William H. Cunningham and Isabella C. M. Cunningham. „Selling: the Personal Force m Marketing". N. Y., „John Wiley", 1977, p. 19—29.

[14] Mark Hanan. „Join the Systems Sell and You Can't Be Beat". — Safe *and Marketing Management,* August 21, 1972, p. 44. См. также: Mark Hanan, James Cribbin and Herman Heiser. „Consultative Selling". N. Y., American Management Association, 1976.

Глава 17. Стратегия, планирование, контроль

[1] Melville C. Branch. „The Corporate Planning Process". N. Y., American Management Association, 1962, p. 48 —49.

[2] См.: Peter Drucker. „Management: Tasks, Responsibilities, Practices". N. Y., „Harper & Row", 1973, chap. 7.

[3] Theodore Levitt. „Marketing Myopia". — *Harvard Business Review,* July-August 1960, p. 45 —56,

[4] Полезные сведения о постановке задач можно почерпнуть в работе Charles H. Granger. „The Hierarchy of Objectives". — *Harvard Business Review,* May-June 1964, 63 —74.

[5] H. Igor Ansoff. „Strategies for Diversification". — *Harvard Business Review,* September-October 1957, p. 113 —124.

[6] Примеры эмпирических исследований на основе эмпирически подобранных функций реакции сбыта можно найти в следующих работах: Doyle L. Weiss. „Determinants of Market Share". — *Journal of Marketing Research,* August 1968, p. 290—295; Donald E. Sexton, Jr. „Estimating Marketing Policy Effects on Sales of a Frequently Purchased Product". — *Journal of Marketing Research,* August 1970, p. 338—347; Jean-Jacques Lambin. „A Computer On-Line Marketing Mix Model". — *Journal of Marketing Research,* May 1972, p. 119 —126.

[7] См.: Russell Ackoff and James R. Emshoff. „Advertising Research at Anheuser-Busch". — *Sloan Management Review,* Winter 1975, p. 1 —15.

[8] См.: Philip Kotler. „A Guide to Gathering Expert Estimates". — *Business Horizons,* October 1970, p. 79—87.

[9] См.: Philip Kotler. „Marketing Decision Making". N.Y., „Holt, Rinehart & Winston", 1971.

[10] Более подробно об этом см.: James M. Hulbert and Norman E.Toy. „A Strategic Network for Marketing Control". — *Journal of Marketing,* April 1977, p. 12 —20.

[11] Об использовании этих методов применительно к деятельности сети гостиниц рассказывается в работе Arthur J. Daltas. „Protecting Service Markets with Consumer Feedback". — *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly,* May 1977, p. 73 —77.

[12] Основной материал см. в книге: Donald R.Longman and Michael Schiff. „Practical Distribution Cost Analysis". Homewood, III. Richard D. Irwin", 1955.

[13] Более подробно об этом см. в статье: Philip Kotler, William Gregor and William Rodgers. „The Marketing Audit Comes of Age". — *Sloan Management Review,* Winter 1977, p. 25—43. Методика проведения предварительной ревизии

маркетинга описана в работе: Philip Kotler. „From Sales Obsesion to Marketing Effectiveness". — *Harvard Business Review,* November-December 1977, p. 67—75.

Глава 18. Международный маркетинг

[1] Написано автором на основе следующих материалов „Brazil: Campbell Soup Fails to Make It to the Table". — *Business Week,* October 12, 1981; „Brazil: Gerber Abandons a Baby—Food Market". — *Business Week,* February 8, 1982.

[2] См.: „The Reluctant Exporter". — *Business Week,* April 10, 1978, p. 54—66.

[3] Bureau of Economic Analysis, U. S. Department of Commerce.

[4] См.: Warren J. Keegan. „Multinational Product Planning: New Myths and Old Realities" — „Multinational Product Management". Cambridge, Mass., Marketing Science Institute, 1976, p. 18.

[5] Система оценки политической стабильности разных стран приводится в работе: F.T. Haner. „Rating Investment Risks Abroad". —*Business Horizons,* April 1979, p. 18 —23.

[6] Дополнительные примеры подобного рода можно найти в работе: David A. Ricks, Marilyn Y.C. Fu and Jeffery S. Arpan. „International Business Blunders". Columbus, Ohio, „Grid", 1974.

[7] I gal Ayal and Jehiel Zif. „Market Expansion Strategies in Multinational Marketing". — *Journal of Marketing,* Spring 1979, p. 84 —94.

[8] James K. Sweeney. „A Small Company Enters the European Market". — *Harvard Business Review,* September-October 1970, p. 127 —128.

[9] См.: David S.R. Leighton. „Deciding When to Enter International Markets" — „Handbook of Modern Marketing", ed. Victor P. Buell. N.Y., „McGraw-Hill". 1970, p. 23 —28.

[10] Рассказ о стратегиях выхода построен в основном на материалах книги: Gordon E. Miracle and Gerald S Albaum. „International Marketing Management". Homewood, III., „Richard D. Irwin", 1970, chaps. 14—16.

[11] Warren J. Keegan. „Multinational Product Planning: Strategic Alternatives". — *Journal of Marketing,* January 1969, p. 58—62.

[12] Louis T. We11s, Jr. „A Product Life Cycle for International Trade?" — *Journal of Marketing,* July 1968, p. 1—6.

[13] См.: Miracle and Albaum. „International Marketing Management", p. 317—319.

[14] См.: William D. Hartley. „How to Do It: Cumbersome Japanese Distribution System Stumps U.S. Concerns". — *Wall Street Journal,* March 2, 1972, p. 1, 8.

[15] Описание систем распределения ряда стран приводится в статье Wadi-Nambiaratchi. „Channels of Distribution in Developing Economies". — *Business Quarterly,* Winter 1965, p. 74—82.

[16] Более подробно об этом см. в статье: Arieh Goldman. „Outreach of Consumers and the Modernization of Urban Food Retailing in Developing Countries". — *Journal of Marketing,* October 1974, p. 8—16.

[17] Yoram Wind, Susan P. Douglas, Howard V. Perlmutter. „Guide—lines for Developing International Marketing Strategies". — *Journal of Marketing,* April 1973, p. 14—23.

Глава 19. Маркетинг услуг и маркетинг в сфере некоммерческой деятельности

[1] „Services Grow While the Quality Shrinks". — *Business Week,* October 15, 1971, p. 50.

[2] Хороший подробный рассказ о системе контроля качества, практикуемой сетью отелей «Мариотт», содержится в статье: G. M. Hostage. „Quality Control in a Service Business". — *Harvard Business Review,* July-August 1975, p. 98—106.

[3] См.: W. Earl Sasser „Match Supply and Demand in Service Industries". — *Harvard Business Review,* November-December 1976, p. 133—140.

[4] См.: Dan R. E. Thomas. „Strategy is Different in Service Businesses". — *Harvard Business Review,* July-August 1978, p. 161.

[5] См.: Daniel T. Carroll. „Ten Commandments for Bank Marketing". — *Bankers Magazine,* Autumn 1970, p. 74—80; а также G. Lynn Shostack. „Banks Sell Services — Not Things". — *Bankers Magazine,* Winter 1977, p. 40—45.

[6] *Public Relations News,* October 27, 1947.

[7] Обоснование этого довода см. в статье: Philip Kotler and William Mindak. „Marketing and Public Relations". — *Journal of Marketing,* October 1978, p. 13—20.

[8] О других способах маркетинга услуг специализированной организации обслуживания см.: Philip Kotler and Richard A. Connor, Jr. „Marketing Professional Services". — *Journal of Marketing,* January 1977, p. 71—76.

[9] Carol Oppenheim. „Bucky Dent: the Selling of a Sudden Superstar". — *Chicago Tribune,* December 16, 1978, sec. 2, p. 1.

[10] „In the Groove at Mercury Records". — *Chicago Daily News,* October 16, 1976.

[11] John E. Cooney. „Eddie Fisher Discovers That Regaining Fame Is a Daunting Goal?" — *Wall Street Journal,* February 20, 1978, p. 1.

[12] Theodore White. „The Making of the President 1960", N.Y., „Atheneum", 1961, а также Joe McGinness. „The Selling of the President 1968". N.Y., „Trident Press", 1969.

[13] См.: E. Glick. „The New Methodology". Washington D.C., American Institute for Political Communication, 1967, p. 1; Philip Kotler and Neil Kotler. „Business Marketing for Political Candidates". — *Campaigns and Elections,* Summer 1981, p. 24—33.

[14] Рассказ о маркетинге «города-новостройки» Вудлендса в штате Техас приводится в работе: Betsy D. Gelb and Ben M. Enis. „Marketing a City of the Future". — „Marketing is Everybody's Business". Santa Monica Calif., „Goodyear", 1977.

[15] См.: Scott Cutlip and Allen H. Center. „Effective Public Relations". 3d ed. Englewood Cliffs, N.J., „Prentice-Hall", 1964, p. 10.

[16] См.: Philip Kotler and Gerald Zaltman. „Social Marketing: An Approach to Planned Social Change". — *Journal of Marketing,* July 1971, p. 3—12.

[17] См.: Eduardo Roberto. „Strategic Decision — Marking in a Social Program: The Case of Family — Planning Diffusion". Lexington, Mass., „Lexington Books", 1975.

[18] См.: Karl E. Henion II. „Ecological Marketing". Columbus, Ohio, „Grid", 1976.

Глава 20. Маркетинг и общество

[1] По материалам работы: Peter T. Hutchinson, Don E. Parkinson and Charles B. Weinberg. „Water Conservation in Palo Alto". — Christopher H. Lovelock and Charles B. Weinberg, eds. „Cases in Public and Nonprofit Marketing". Palo Alto, Calif., „Scientific Press", 1971, p. 183—196.

[2] Paul W. Stewart and J. Frederick Dewhurst with Louis Field. „Does Distribution Cost Too Much?" N.Y., Twentieth Century Fund, 1939.

[3] Jessica Mitford. „The American Way of Death". N.Y., „Simon & Scruistcr", 1963.

[4] „Rattles, Pings, Dents, Leaks, Creaks — And Costs". — *Newsweek,* November 25, 1968, p. 92.

[5] Ibid.

[6] „The Breakfast of Fatties?" — *Chicago Today,* July 24, 1970.

[7] Gerald B. Ta1lman. „Planned Obsolescence as Marketing and Economic Policy ". — „Advancing Marketing Efficiency", ed. L. H. Stockman. Chicago, American Marketing Association, 1958, p. 27—39.

[8] David Caplovitz. „The Poor Pay More". N.Y., „Free Press", 1963.

[9] Речь, произнесенная на юридическом факультете Университета им. Вандербильта и опубликованная в журнале «Маркетинг ньюс», август 1, 1968, с. 11, 15.

[10] Там же.

[11] Более подробно об этом см. в книге: Alan R. Andreasen. „The Disadvantaged Customer". N. Y., „Free Press", 1975.

[12] John Kenneth Galbraith. „The Affluent Society". Boston, „Houghton Mifflin", 1958, p. 255.

[13] Из рекламного объявления журнала «Факт», который сам не принимает рекламы.

[14] Mark Hanan. „Corporate Growth through Venture Management". — *Harvard Business Review.* January - February, 1969, p. 44.

[15] „FTC v. Procter & Gamble, 386 U.S. 568" (1967).

[16] См.: Morris Adelman. „The A & P Case: A Study in Applied Economic Theory". — *Quarterly Journal of Economics,* May 1949, p. 238.

[17] Более подробно об этом см. в работе: Philip Kotler. „What Consumerism Means for Marketers". — *Harvard Business Review,* May-June 1972, p. 48—57, а также в работе Paul N. Bloom and Stephen A. Greyser. „The Maturing of Consumerism". — *Harvard Business Review,* November-December 1981, p. 130—139.

[18] Rachel Carson. „Silent Spring". Boston, „Houghton Mifflin", 1962.

[19] Paul R. Ehrlich and Ann H. Ehilich. „Population, Resources, Environment: Issues in Human Ecology". San Francisco, „W. H. Freeman", 1970.

[20] Donnella H. Meadows, Dennis L. Meadows, Jorgen Randers, and William H. Behrens III. „The Limits to Growth". N.Y., „Universe Books", 1972.

[21] Высказывание Гордона О. Персона приводится в том виде, как оно цитируется в статье: „Flavored Algae from the Sea?" — *Chicago Sun-Times*, February 3, 1965, p. 54.

[22] Earl L. Bailey. „Formulating the Company's Marketing Policies: a Survey". N. Y., Conference Board, *Experiences in Marketing Management*, 1968, № 19, p. 3.

Именной указатель

Абрамишвили Г. Г.
Ансофф И.

Бартон П.
Боргатти-мл. Э.
Бранч М.

Ванамейкер Дж
Вестфолл Р.
Вильсон В.
Война В. А
Вэр И.
Вэр К.

Гаррисон Р.
Герман П.
Горбачев М. С.
Григорьев М.
Гринберг Г.
Гриффин М.
Гутенберг И.
Гэлбрейт Дж. К.

Дайсон Б.
Деклерк Н.
Дент Б.
Джеггер М.
Джон Э.
Диксон П. Р.
Друккер П.
Дуттвайлер Г.

Зикмунд У.

Капловиц Д.

Карсон Р.
Кац Э.
Кеннеди Дж.
Киган У.
Кинг С.
Косби У.
Котлер Ф.
Крок Р.
Кук Б.
Куллен М.

Лаверти М.
Лазарфельд П.
Ланкастер К.
Левитт Т.
Левиц Л.
Левиц Р.
Ленин В. И.
Линкольн А.

Макдональд М.
Макдональд Р.
Маккаммон Б.
Макларен Дж.
Макмарри Р.
Макэлрой Н.Х.
Мануско Ф.
Маркс К.
Маслоу А
Медоуз Деннис
Медоуз Доннелла
Мейер Д.
Мелбин М.
Миллер А.
Монтгомери Д.
Мур М.

Нордин Ф.
Нэйдер Р.

Осмонд Д.
Осмонд М.

Паккард В.
Папоне А.

Парсонс Д.
Паттерсон Дж.
Пресли Э.
Пэрдью Ф.

Раппапорт П.
Ревсон Ч.
Рейган Р.
Роджер Э.
Рузвельт Ф. Д.

Сассун В.
Силк Э.
Синклер Э.
Смит Д.
Стивенсон Р.
Стил Р.
Стрейзанд Б
Стэнтон У.

Тейлор Дж.
Теллер Э.
Тойнби А.
Тоффлер Э.
Траволта Дж.
Трусов Ю. Ф.

Уайнберг Р.
Уилер Э.
Уилсон М.
Уотсон Т. Дж.

Фелли А.
Фишер Э.
Франклин Б.
Фрейд З.
Форд Г.

Харр Дж.
Хей К.
Хейли Р.
Хендерсон Р.
Хэннеген С.

Циммерман У.

Чоут Р. Б.

Шульман Б.

Эбботт У. Л.
Эванс Ф.
Эддисон Дж.
Экофф Р.
Эмсхофф Дж.
Энрико Р.
Эпштейн Б.
Эрлих А.
Эрлих П.
Эттфилд Э.

Янг Ш.
Янкелович Д.

Предметный указатель

Агенты
производителя
полномочные по сбыту
по закупкам
оптовики-комиссионеры
торговые
«Адвертайзинг эйдж»
Администрация долины реки Теннесси
«А.К.Нильсен компании
«Аллегени»
Американская ассоциация маркетинга
«Американ моторс»
«Американ эйрлайнс»
Анкета
«Анхойзер-Буш»
«АРА фуд сервиз компани»
«Армор»
Ассоциация воздушного транспорта
«Атари»

Бартер
«Бартер системе, инк.»
«Белл лэбораториз»

«Белл систем»
«Бизнес уик»
«Бобби Брукс»
«Боинг»
Брокер
«Брунсвик»
Бюджетное бюро
Бюро переписи США с. 158
Бюро по контролю за тиражами

Видеоигры
«Вог»
Выборка

«Гарвард бизнес ревью»
«Гербер компани»
Гражданская группа общественных действий

Движение за охрану окружающей среды
«Дельта эйрлайнс»
Демографическая среда
«Дженерал миллз»
«Дженерал моторс»
«Дженерал фудз»
«Дженерал электрик»
«Джет»
«Джонсон вакс»
«Джонсон энд Джонсон»
«Дюпон»

Европейское экономическое сообщество (ЕЭС)
«Елена Рубинштейн»
Жизненный цикл товара
этап выведения на рынок
этап роста
этап зрелости
этап упадка
«Журнал маркетинга»
«Журнал маркетинговых исследований»

Закон Кефаувера-Селлера (1950 г.)
Закон Клейтона (1914 г.)
Закон Магнусона - Мосса о совершенствовании гарантий и работы федеральной торговой комиссии (1975 г.)
Закон Миллера -Тайдингса (1937 г.)

Закон о безопасности потребительских товаров (1972 г)
Закон о беспристрастной кредитной отчетности (1970 г)
Закон об обнародования информации об автомобилях (1958 г.)
Закон об обеспечении безопасности детей (1966 г.)
Закон об отражении истины в предложениях о предоставлении займов (1968 г.)
Закон об отражении истины на упаковке и в маркировке товаров (1966 г.)
Закон об установлении цен на потребительские товары (1975 г.)
Закон об учреждении Федеральной торговой комиссии (1914 г.)
Закон о доброкачественности пищевых продуктов и медицинских препаратов (1906 г.)
Закон о добросовестной практике взимания долгов (1978 г.)
Закон о запрещении слияния компаний (1950 г.)
Закон о контроле качества мясных продуктов (1906 г.)
Закон о национальной политике в области безопасности дорожного движения и автомобильного транспорта (1966 г.)
Закон о национальной политике в области окружающей среды (1969 г.)
Закон о равных возможностях получения кредитов (1975 г.)
Закон Робинсона -Патмана (1936 г.)
Закон Уилера-Ли (1938 г.)
Закон Шермана (1890 г.)
«ИБМ»
Издержки
постоянные
переменные
валовые
Интервью
«Интернэшнл харвестер»
«Истман Кодак»

«Кабельный канал»
«Катерпиллар»
«Кодекс здоровья»
«Кока-кола»
«Коламбиа рекордс»
«Колгейт»
Комиссия по проблемам безопасности потребительских товаров
Комитет гражданской авиации США
«Коммерс бизнес дейли»
Комплекс маркетинга
система планирования
система организации службы маркетинга
система контроля
Комплекс маркетинговых коммуникаций
реклама

стимулирование сбыта
пропаганда
личная продажа
Конкуренция
чистая
монополистическая
олигополистическая
Консюмеризм
Контактные аудитории
Контроль маркетинга
Концепция интенсификации коммерческих усилий
Концепция маркетинга
социально-этичного
Концепция системы маркетинговой информации
система внутренней отчетности
система сбора внешней информации
система маркетинговых исследований
Концепция совершенствования производства
Концепция совершенствования товара
«Корпус мира»
«Краткий статистический обзор США»
«Крафт»
Культурная среда
«Кэмпбелл»
«Кэртис кэнди»

«Лайф»
Латиноамериканская ассоциация свободной торговли
«Левер бразерс»

Магазины-демзалы, торгующие по каталогам
Магазины товаров повседневного спроса
«Мазда»
«Макдональдс»
«Макдоннел-Дуглас»
Маркетинг
определение
управление
цели
и компании
международный см. международный маркетинг в социалистических странах
и правительственные органы
макросреда
микросреда

услуг
организаций
отдельных лиц
мест
идей
и общество
и действия граждан по его регулированию
и государственное регулирование
и социальная ответственность
Маркетинговая среда фирмы
Микросреда
макросреда
Маркетинговые посредники
торговые
фирмы-специалисты по организации товародвижения
агентства по оказанию маркетинговых услуг
кредитно-финансовые учреждения
«Маркет рисерч корпорейшн оф Америка»
Марки товара
«Медиамарк»
Международный маркетинг
экспорт
совместное предпринимательство
прямое инвестирование
структура
«Мейсон Хэйр»
Методы распространения товара
каналы распределения
вертикальные маркетинговые системы
горизонтальные маркетинговые системы
многоканальные маркетинговые системы
и общественно-государственная политика
«Мид пейпер»
«Миллер бруинг компани»
Министерство торговли СССР
«Монтгомери уорд»
«Мэри Кей»

Научно-техническая среда
Научно-технические исследования и опытно-конструкторские разработки (НИОКР)
Научно-технический прогресс (НТП)
Национальная комиссия по проблемам финансирования потребителей
«Нестле»
Нужды «Нью-Йорк таймс»

«Нэшнл кэш реджистер»

Обмен
Организация держателей привилегий
Организация Объединенных Наций (ООН)
Отбор целевых рынков
замеры и прогнозирование спроса
сегментирование
позиционирование товара

«Пасифик стерео»
«Пепсико»
«Перспективы американской промышленности»
«Пицца инн»
Планирование
стратегическое
Планирование маркетинга
«Плейбой, инк.»
Поведение покупателя
референтные группы
семья
роли и статусы
род занятий
экономическое положение
образ жизни
тип личности
факторы психологического порядка
Покупатели
характеристика
социальное положение
привычки
Политическая среда
«Пост»
Потребительские кооперативы
Потребности
и запросы
и управление маркетингом
и прогнозирование спроса
Почтовое ведомство США
Принятие решения о покупке
осознание проблемы
поиск информации
оценка вариантов
решение о покупке
реакция на покупку

покупка товара-новинки
Природная среда
«Проктер энд Гэмбл»
Пропаганда
задачи
выбор обращений
претворение в жизнь
оценка результатов
«Пруденшиал»
«Пфайзер»

Районный торговый центр
«Р. Дж. Рейнольде»
Региональный торговый центр
Реклама
крупнейшие рекламодатели
престижная
рубричная
разъяснительно-пропагандистская
история
виды
средства распространения

и общественно-государственная политика
Рекламное агентство
Рекламное обращение
Рекламный бюджет
Рекламный совет США
«Ригли»
«Ридерс дайджест»
«Ричард Д. Ирвин»
Розничный конгломерат
«Роллинг стоун»
Рынок
продавца
покупателя
потребительский
производителей
промежуточных продавцов
государственных учреждений

Сделка
Северо-Западный университет США
Сегментирование рынка
по географическому принципу

по психографическому принципу
по поведенческому принципу
по демографическому принципу
товаров промышленного назначения
выбор целевых сегментов
позиционирование товара
«Сейлз энд маркетинг менеджмент»
Си-би-эс
«Сименс»
«Симмонс маркет рисерч бюро «Сирс»
Система анализа маркетинговой информации
Система маркетинговой информации
Склады-магазины
Совет Экономической Взаимопомощи (СЭВ)
Солнечный пояс
«Сони»
Союз потребителей СССР
Союз потребителей США
«Справочник маркетинговой информации»
«Справочник по закупкам правительства США, техническим условиям и порядку поставок»
«Справочник по средствам рекламы и тарифам»
Спрос
отрицательный
и его отсутствие
скрытый
падающий
нерегулярный
полноценный
чрезмерный
нерациональный
определение
оценка кривых
эластичный
неэластичный
Средства распространения информации
каналы личной коммуникации
каналы неличной коммуникации
«Стандард ойл»
«Стандард реджистер»
«Стандартные метрополитенские ареалы»
«Старч»
«Статистический справочник по городам и округам»
Стимулирование
расчет бюджета

комплекс мер
Стимулирование сбыта
задачи
выбор средств
разработка программы
оценка результатов
Схема маркетингового исследования
проблемы и цели
отбор источников
сбор информации

«Тайм»
Таможенный тариф
«Таппервэр хоум партис»
«Тексас инструментс»
Теория мотивации Маслоу
Теория мотивации Фрейда
Товар
классификация
и его марки
и упаковка
и сервисное обслуживание
и общественно-государственная политика
разработка
Товарная номенклатура
Товарный ассортимент
Товародвижение
цели
обработка заказов
складирование
поддержание товарно-материальных запасов
транспортировка
Торговля
розничная
оптовая
Торгово-промышленная палата СССР
Торговые автоматы
Торговый аппарат
организационная структура
и его размеры
и оплата труда
Торговый комплекс

«Указатель деловой периодики»
Универмаг

Универсам
широкого профиля
«Уолл-стрит джорнэл»
Упаковка
Управление военного снабжения
Управление гражданской авиации
Управление железных дорог
Управление маркетингом
анализ рыночных возможностей
выявление новых рынков
оценка маркетинговых возможностей
Управление по делам потребителей
Управление по защите интересов мелких предпринимателей
Управление по охране окружающей среды
Управление служб общего назначения
Услуги
классификация

«Фарм джорнэл»
Федеральная комиссия связи
Федеральная торговая комиссия
Федеральная энергетическая комиссия
Федеральное авиационное агентство
Федеральное управление по контролю за качеством пищевых продуктов, медикаментов в косметических средств
Федеральный закон о маркировке и рекламе сигарет
Федеральный закон о пищевых продуктах, медикаментах и косметических средствах
«Филип Моррис»
«Фольксваген»
«Форбс»
«Форд»
«Форчун»
Функционально-стоимостной анализ

«Хайнц»
«Херши»
«Хонда»
«Хьюблин»
Хьюлетт-Паккард№

Цена товара
Цена ФОБ
Ценообразование
на новый товар

в рамках товарной номенклатуры
по географическому принципу
со скидками и зачетами
и стимулирование сбыта
дискриминационное
изменения
Центральноамериканский общий рынок
Центросоюз

«Швинн байсикл компани»
«Шенли»
«Шлиц»

«Эбони»
Эй-би-си
«Эйвон»
Экономическая среда
«Элен Кертис»
«Энциулопедия ассоциаций»

«Юнайтед эйрлайнс»
«Ю.С. стил»
«Ю.С. тайм»
«Ю.С. эйр»

Содержание

Открытие маркетинга (Вступительная статья)
Предисловие
Глава I
Социальные основы маркетинга: удовлетворение людских потребностей
Что такое маркетинг? Управление маркетингом. Концепции управления маркетингом. Цели системы маркетинга. Стремительное распространение системы маркетинга. Резюме. Основные понятия, встречающиеся в главе.
Глава 2
Процесс управления маркетингом
Анализ рыночных возможностей. Отбор целевых рынков. Разработка комплекса маркетинга. Претворение в жизнь маркетинговых мероприятий. Краткое повторение темы. Резюме. Основные понятия, встречающиеся в главе.
Глава 3
Системы маркетинговых исследования и маркетинговой информации
Концепция системы маркетинговой информации. Схема маркетингового исследования. Резюме. Основные понятия, встречающиеся в главе.
Глава 4
Маркетинговая среда
Основные факторы микросреды функционирования фирмы. Основные факторы макросреды функционирования фирмы. Резюме. Основные понятия, встречающиеся в главе.
Глава 5
Потребительские рынки я покупательское поведение потребителей
Модель покупательского поведения. Характеристики покупателя. Процесс принятия решения о покупке. Различные варианты принятия решения о покупке товара-новинки. Резюме. Основные понятия, встречающиеся в главе.
Глава 6
Рынок предприятий и поведение покупателей от имени предприятий
Рынок товаров промышленного назначения. Рынок промежуточных продавцов. Рынок государственных учреждений. Резюме. Основные понятия, встречающиеся в главе.
Глава 7
Сегментирование рынка, выбор целевых сегментов и позиционирование товара Сегментирование рынка. Выбор целевых сегментов рынка. Позиционирование товара на рынке. Резюме. Основные понятия, встречающиеся в главе.
Глава 8
Разработка товаров: товары, товарные марки, упаковка, услуги
Что такое товар? Основные виды классификации товаров. Решения об использовании марок. Решения относительно упаковки товара. Решения относительно маркировки. Решения относительно услуг для клиентов. Решения

относительно товарного ассортимента. Решения относительно товарной номенклатуры. Резюме. Основные понятия, встречающиеся в главе.

Глава 9

Разработка товаров: подход к разработке новых товаров и проблемам жизненного цикла товара

Стратегия разработки новых товаров. Подход к этапам жизненного цикла товара. Резюме. Основные понятия, встречающиеся в главе.

Глава 10

Установление цен на товары: задачи н политика ценообразования

Ценообразование на разных типах рынков. Постановка задач ценообразования. Определение спроса. Оценка издержек. Анализ цен и товаров конкурентов. Выбор метода ценообразования. Установление окончательной цены. Резюме. Основные понятия, встречающиеся в главе

Глава 11

Установление цен на товары: подходы к проблеме ценообразования

Подходы к проблеме ценообразования. Инициативное изменение цен. Реакция фирмы на изменение цен конкурентами. Резюме. Основные понятия, встречающиеся в главе.

Глава 12

Методы распространения товаров: каналы распределения и товародвижение

Природа каналов распределения. Решения о структуре канала. Решения об управлении каналом. Решения по проблемам товародвижения. Резюме. Основные понятия, встречающиеся в главе.

Глава 13

Методы распространения товаров: розничная и оптовая торговля

Розничная торговля. Оптовая торговля. Резюме. Основные понятия, встречающиеся в главе.

Глава 14

Продвижение товаров: стратегия коммуникации и стимулирования»

Этапы разработки эффективной коммуникации. Разработка комплексного бюджета стимулирования и отбор элементов комплекса стимулирования. Резюме. Основные понятия, встречающиеся в главе.

Глава 15

Продвижение товаров: реклама, стимулирование сбыта и пропаганда

Реклама. Стимулирование сбыта. Пропаганда. Резюме. Основные понятия, встречающиеся в главе.

Глава 16

Продвижение товаров: личная продажа и управление сбытом

Постановка задач торговому аппарату фирмы. Выбор организационной структуры торгового аппарата. Привлечение и отбор торговых агентов. Обучение торговых агентов. Контроль за работой торговых агентов. Оценка эффективности работы торговых агентов. Резюме. Основные понятия, встречающиеся в главе.

Глава 17

Стратегия, планирование, контроль

Стратегическое планирование. Планирование маркетинга. Маркетинговый контроль. Резюме. Основные понятия, встречающиеся в главе.

Глава 18

Международный маркетинг

Изучение среды международного маркетинга. Решение о целесообразности выхода на внешний рынок. Решение о том, на какие рынки выйти. Решение о методах выхода на рынок. Решение о структуре комплекса маркетинга. Решение о структуре службы маркетинга. Резюме. Основные понятия, встречающиеся в главе.

Глава 19

Маркетинг услуг и маркетинг в сфере некоммерческой деятельности

Маркетинг услуг. Маркетинг организаций. Маркетинг отдельных лиц. Маркетинг мест. Маркетинг идей. Резюме. Основные понятия, встречающиеся в главе.

Глава 20

Маркетинг и общество

Критика маркетинга со стороны общественности. Действия граждан по регулированию маркетинга. Меры государственного регулирования маркетинга. Действия предпринимателей в направлении становления социально-ответственного маркетинга. Резюме. Основные понятия, встречающиеся в главе.

Приложение А

Арифметика маркетинга

Приложение Б

Карьера в сфере маркетинга