

Изменение функций маркетинга в корпоративной практике

О.Д. Андреева

УДК 339.138
ББК 65.290-2
А-655

1. НОВЫЕ ФАКТОРЫ РАЗВИТИЯ РЫНКА, ОБУСЛОВИВШИЕ ИЗМЕНЕНИЕ ФУНКЦИЙ МАРКЕТИНГА

Расширение товарной гаммы производимой продукции и широкие возможности использования сети Интернет для обеспечения сбыта изделий и услуг позволяют по новому взглянуть на применение функций маркетинга в корпоративной практике. Первые попытки анализа маркетинга в новых условиях были предприняты в 1993 г. в статье двух партнеров знаменитой консалтинговой компании McKinsey¹. Тогда, в 1993 году, главные символы маркетинга впервые были подвергнуты столь прямолинейной критике, а многие неприятные для него вещи названы своими именами.

Эти события послужили сигналом к началу осмысления процессов, которые постепенно привыкают называть «кризисом маркетинга», и свидетелями пика которых нам всем, по-видимому, еще только предстоит стать. Ведь недвусмысленный намек, высказанный авторами, не был воспринят маркетинговым сообществом.²

Какова бы ни была сущность вклада маркетинга в благосостояние корпораций, в конце концов, значительные бюджеты, выделяемые на него на протяжении десятилетий, начали привлекать внимание и даже вызывать критику. Эта критика временами стала настолько серьезной, что появляются сомнения в самих основах современного маркетинга. Особенно эта критика питается недовольством высоких расходов на маркетинг.

В результате конкуренции на рынке снижается показатель лояльности покупателя, инновации замещаются про-

¹ Brady John, Davis Ian, Marketing's Mid-life crisis. McKinsey Quarterly, 1993, Issue 2, p.12-17.

² Подробнее см. Чернозуб О. Жизнь после кризиса: Стоимостной подход к управлению частной компанией Альпина Паблишер, 2010 г. Изменение функций маркетинга в корпоративной практике. – 246 с.

должениями модельных рядов, в то время как действительно новые продукты (и новые рынки, которые они могли бы открыть) с трудом доказывают свое право на жизнь. Технология, вместо того чтобы усиливать разнообразие продуктов и услуг, постепенно его стирает. Акцент усилий по продвижению товара сдвигается с производителей на магазины. Сознывая эти болезненные тенденции, многие руководители компаний начинают интересоваться, насколько обоснованы высокие затраты на маркетинг.

Изменения предпочтений в еде являются еще одной угрозой рыночному росту компаний-производителей потребительских товаров. В связи с развитием сети питания все большая доля потребителей стала питаться вне дома, сократив покупки продовольственных товаров для готовки блюд дома.

Например, в 1982 г. брэндовые потребительские товары занимали приблизительно 52% рынка пищевых продуктов. На сегодняшний день, рост доли питания вне дома уменьшил продажи продуктовых товаров до менее, чем 80% от объема потребления продуктов питания, в котором преобладает и возрастает доля свежих продуктов и продуктов, продаваемых под товарными знаками торговых фирм. Это привело к тому, что продаваемые под брэндами изготовителей и переработчиков пищевые потребительские товары ограничены долей в 33% от объема рынка пищевых продуктов.

Важным является правильная оценка, какой из рыночных сегментов в долгосрочном периоде принесет ей наибольшую прибыль. Если этого не сделать, маркетологи могут потратить слишком много усилий впустую, придумывая и раскручивая брэнды в тех сегментах, которые не дадут ожидаемой отдачи. Любой профессиональный брэнд-менеджер учитывает неизбежные грядущие изменения, а маркетологи, наоборот, традиционно сегментируют рынок на основе показателей данного момента – размера, дохода, возраста, этнической принадлежности различных целевых групп, информации об их моделях потребления и лояльности, их образе жизни, потребностях и настроениях.

Хотя у традиционного способа сегментирования есть несомненные достоинства, пользуясь им, лидирующие компании рискуют «поставить» на ненадежные в долгосрочном плане потребительские группы. Например, многие производители одежды присматриваются к весьма своеобразному подростковому сегменту. Но теперь, когда западные страны поразил демографический кризис и доля подрастающего поколения в общей численности населения неуклонно снижается, исследование пристрастий этих переменчивых покупателей, похоже, потеряло прежнюю актуальность. К счастью, чтобы решить вопрос о переоценке и смене сегмента, маркетологам не надо гадать на кофейной гуще. Им необходимо лишь уловить зарождающиеся тенденции, понять, как они будут воздействовать на сегмент, и оценить, как это воздействие скажется на будущей прибыльности.



Исторически в 50-70-е гг. конкурентная борьба строилась на основе брендов компаний-изготовителей. В этот период маркетинг основывался на двух важных факторах: разработка новых товаров и умение строить взаимоотношения компании со своими заказчиками и потребителями. В конце XX в., в связи с ростом потребностей покупателей, на рынок непрерывным потоком поступали как новые модели известных товаров, так и многие новые разработки производственного и потребительского назначения. В то же время распространение телевидения и появление коммерческих каналов дало фирмам-производителям возможность создать новый вид взаимоотношений с потребителями. Стало ясно, что при сравнительно небольших затратах телевидение может создать компании хорошую репутацию и внушить к ней доверие. Создавались не только новые продукты, но и формировались новые брэнды, которые оказались чрезвычайно устойчивыми. Однако со временем влияние этих факторов снизилось. На развитие системы сбыта стали влиять новые факторы.

I. РОСТ ВЛИЯНИЯ РОЗНИЧНЫХ КОМПАНИЙ

В большинстве европейских стран во второй половине XX в. началась трансформация сбытовых сетей. В связи с ростом потребительского спроса небольшие магазины стали уступать место создаваемым крупным супермаркетам. Во всех странах сети супермаркетов развивались в условиях послевоенного потребительского бума, постепенно вытесняя независимые и кооперативные бакалейно-гастрономические магазины. Только в Великобритании в период между 1975 и 1990 гг. количество продуктовых торговых точек уменьшилось почти вдвое, но их средний размер увеличился более чем в два раза. В это же время вдвое увеличилась рыночная доля пяти крупнейших розничных компаний, а доля упакованных под их торговой маркой пищевых продуктов увеличилась более чем на 30%.

В США, в результате концентрации капитала в сфере торговли, возникли розничные гиганты, захватившие господство на рынке: Home Depot, K-mart, Toys 'R' Us и Wall-Mart. Эти мощные розничные компании диктуют производителям, какую продукцию выпускать, когда ее поставлять и даже по каким ценам они ее будут покупать. Благодаря обладанию монопольными позициями и лучшему применению новых информационных технологий, крупным сбытовым компаниям удастся точнее отслеживать поведение потребителей и определять предполагаемые изменения в их спросе.

1) Вытеснение на рынке малых и средних торговых предприятий и рост позиций крупных сетей розничной торговли в виде крупных торговых компаний создало основу для разработки ими товарных знаков. Под этими товарными знаками торговые компании стали заказывать предназначенную для сбыта продукцию. В результате значимость товарных знаков производителей стали снижаться. Возникла конкуренция между товарами одинакового назначения, с одинаковыми характеристиками, но предлагаемые покупателям под товарными знаками и фирм-

производителей, и торговых компаний. В связи с усилением этой конкуренции компании – изготовители брэндовых товаров стали объявлять о снижении цен или о приостановке их повышения в ответ на действия конкурентов – торговых фирм. Так, в США ныне под товарными знаками торговых сетей продается до 30% сигарет, при почти нулевой доле двенадцать лет назад. Более того, во многих странах товарные знаки торговых компаний стали брэндами со всеми вытекающими из этого правами, часто с сертификацией качества и разработкой новых товаров, чему производители брэндов могли бы только позавидовать. Во многих категориях товаров продукты с товарными знаками торговых фирм заняли в продажах 2-е место, вслед за ведущим брэндом.

Из-за конкуренции торговых компаний-владельцев брэндов компании-производители товаров потребительского назначения оказались не в состоянии получать большую часть расходов потребителей. Торговые площади супермаркетов стали интенсивно расти.

Изменилась и структура занятости в специалистов, занятых маркетингом и организацией продаж. Персонал, занимавшийся продажами со склада, был заменен менеджерами по продажам групп товаров, и большая часть продукции теперь распределяется по магазинам через централизованные склады, создаваемыми самими розничными компаниями – тем самым эффективно удерживая производителя «на расстоянии» от потребителя. В результате кардинально изменилась система оценки рентабельности: так в Великобритании на протяжении 80-90-х годов XX в. прибыль розничных сетей прирастала более чем по 20% в год с удвоением средней величины чистой прибыли до 6%, хотя и при значительном увеличении объема используемого капитала.

Таким образом, вытесняя неэффективные методы сбыта и выторговывая у поставщиков все большие ценовые скидки, супермаркеты снижают свои затраты и имеют возможность снижать цены товаров, используя методы прямой ценовой конкуренции. Существенная часть сэкономленных ресурсов была вложена в расширение ассортимента предлагаемых товаров. Третьим направлением приложения усилий стало закрепление репутации брэндов супермаркетов за высококачественными товарами, продаваемыми под их торговыми знаками.

2) Новой тенденцией в развитии сбытовых систем стало появление магазинов-дискаунтеров. Компании, например, немецкая торговая компания розничной торговли Aldi стала открывать на перекрестках улиц небольшие магазины с минимальным штатом (избегая, таким образом, обременительных накладных расходов, присущих супермаркетам). Такие магазины продают исключительно быстрореализуемые товары (часто сразу из транспортных ящиков) и предлагают ряд товаров под своим товарным знаком без высокой добавленной стоимости, связанной с рекламой, транспортировкой и хранением брэндовых товаров.



Распространившись по всей континентальной Европе, эти компании-дискаунтеры теснят сети супермаркетов, занимающих господствующее положение на рынке. Предполагается, что в следующие несколько лет эти компании, предлагающие цены, которые на 20-25% ниже цен традиционных супермаркетов, будут контролировать в европейских странах 15-20% продаж розничных товаров первой необходимости.

3) Важная тенденция развития сбытовых систем в компаниях США – *появление оптовых потребительских клубов (объединений покупателей по интересам)*, которые также начинают влиять на традиционные каналы розничной торговли. По нашему мнению, по возможности их влияния на торговую политику розничных сетей они, возможно, обладают еще большим потенциалом: обнаружено, что, добиваясь экономии на издержках, эти клубы могут предлагать покупателям цены, которые в среднем на 26% ниже цен обычных супермаркетов. Перехватывая каналы реализации у крупных супермаркетов, эти клубы увеличивают свою долю в продажах почти по всем категориям товаров. Отмечается расширение использования этой практики и в европейских странах.

II. ОБЩИЕ НОВЫЕ ЗАДАЧИ В ОБЛАСТИ МАРКЕТИНГА ДЛЯ ФИРМ-ИЗГОТОВИТЕЛЕЙ ПРОДУКЦИИ И ДЛЯ ФИРМ, ЗАНЯТЫХ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛЕЙ

Общим направлением деятельности для отделов маркетинга фирм-производителей и торговых компаний является управление сбытом. Этому в значительной степени служит грамотное использование брэндов. Первоначально контроль над брэндами имели только фирмы-разработчики и изготовители новой, пользующейся высоким спросом продукции. Однако с образованием крупных сетей розничной торговли их владельцы, крупные торговые компании, стали регистрировать товарные знаки, не имеющие связи с производителями, а отражающие только имя владельца торговой сети.

Компании, контролирующие всем известные раскрученные брэнды, безусловно, получают существенные преимущества от экономии на масштабе. Но может наступить такой момент, когда больший смысл будет иметь не производство и сбыт широкого ассортимента продукции, а работа на отдельных сегментах фрагментированного рынка посредством целевых брэндов. Данный прием используется для извлечения выгоды от такой фрагментации при сохранении некоторых преимуществ экономии на масштабе производства и сбыта. Точное понимание того, когда наступает такой момент, может также помочь при определении рыночных сегментов, в которых вероятен успех товарных знаков производственных и/или торговых компаний.

В задачу современного маркетинга входит изучение мельчайших деталей поведения потребителей и общей картины экономики в целом. *На самом деле, сегодня уже не достаточно просто понимать нужды потребителя; необходимо также понимать обстоятельства покупки. Почему один и тот же потребитель покупает сыр в дорогом магазине деликатесов, расположенном рядом с его домом, а бобы в дискаунтере? Старые теории маркетинга, основанные на традиционной сегментации потребителей, ответа не дадут.*

Чтобы преуспеть в этих непростых условиях, компаниям нужно серьезнее относиться к брендингу. В 1990-е годы специалисты по маркетингу тратили колоссальные суммы, хотя позже многие поняли, что большие деньги сами по себе не гарантируют успеха. Отдельные компании не продумали как следует стратегию продвижения бренда и не учли пристрастий потребителей: упор в их рекламе делался на качества товаров, не интересные потенциальным покупателям. Другие не заметили, как изменились предпочтения покупателей и не придали значения развитию новых сегментов рынка. Автомобильный концерн Volvo, к примеру, потерял несколько лет и упустил большой объем продаж только потому, что не хотел выводить на рынок новый класс автомобилей – sport utility vehicle – раньше 2003 г., тогда как это с успехом сделали многие конкурирующие компании.³ Отдел маркетинга компании слишком полагался на интуицию и плохо представлял себе реальное состояние рынка.

Некоторые компании пытаются подходить к созданию бренда с научной точки зрения и тем самым поднимают маркетинг на новый уровень. Чтобы грамотно разрабатывать торговые марки, необходимо предвидеть, как будет сегментирован рынок, хорошо разбираться в предпочтениях клиентов и качествах бренда. Благодаря обилию информации о покупателях и моделях потребления (полученной самыми разными способами — от программ по изучению потребительских предпочтений до интернет-опросов) и появлению более совершенных и доступных инструментов для анализа статистики эти задачи теперь можно решать гораздо успешнее.

III. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМ МАРКЕТИНГА В ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ КОМПАНИЯХ

Формирование структур, отвечающих за работу с торговыми компаниями. Ответом производственных компаний на многие из отмеченных выше нововведений было создание функциональных маркетинговых подразделений, ориентированных не на работу с конечным потребителем, а на работу с торговыми компаниями, что помогло понять эволюцию системы розничных продаж и приспособить к ней функционирование производственных структур. В последней трети XX в. под

³ Ауфрайтер Н., Элзинга Д., Гордон Дж. Новый брендинг// Вестник МакКинси. № 1 (6) 2004// The McKinsey Quarterly, 2003, № 4 http://www.mckinsey.com/russianquarterly/articles/issue06/10_0104.aspx?tid=16



влиянием конкуренции фирмы-изготовители усилили внимание к снижению издержек изготовления продукции. С этой целью были внедрены методики и технологии, заимствованные из отраслей предшествующих переделов, – планирование производственных ресурсов, бенчманкинг, поставки «точно в срок». В логистике были упрощены и объединены в единую систему методики дистрибуции и складирования. Для обеспечения слаженной работы системы специалисты по логистике производителей время от времени работают на площадках розничных торговцев. На вооружение сбытовых групп, прошедших переобучение для торговли в новых условиях, поступили персональные компьютеры с программами управления площадями стеллажей в магазинах и оценки рентабельности продажи товаров. Однако система маркетинга в эти годы еще не претерпела существенных изменений. При проверке вклада маркетинга в свете классических критериев экономической эффективности его итоговые результаты оказались недостаточно впечатляющими.

Основной целью любых производственных предприятий, а особенно высокотехнологичных, является коммерциализация продукции. Именно повышенное внимание к рынку лежит в основе их успеха. Все виды деятельности таких предприятий ориентированы на все более полное и быстрое удовлетворение потребностей клиентов. В этих условиях маркетинг, призванный определять потребности рынка и обеспечивать соответствие им производимой предприятием продукции, играет первостепенную роль.

Практика показывает, что задачи отдела маркетинга зависят от стадии развития предприятия. На первом этапе, после выпуска на рынок инновационного продукта, отдел маркетинга лишь оказывает поддержку отделу продаж и подчиняется коммерческому директору фирмы. По мере появления новых продуктов задачи отдела маркетинга расширяются, возникает необходимость в повышении степени его независимости от коммерческой службы. Для этого создается должность директора по маркетингу, которому и переподчиняется эта служба. Однако такая структура часто приводит к конфликтам между коммерческой и маркетинговой службами, поскольку первая занимается оперативной работой и должна немедленно реагировать на все изменения рынка, а вторая рассматривает колебания рыночной конъюнктуры под углом зрения долгосрочных перспектив развития предприятия. Если число и острота таких конфликтов значительно возрастают, руководство предприятия переподчиняет отдел продаж директору по маркетингу, так как маркетинг имеет стратегическое значение для будущего предприятия. По мнению автора, именно такая форма организации позволяет в максимальной степени использовать возможности обеих служб.

С точки зрения внутренней организации, распределение ролей между отделом продаж и отделом маркетинга на высокотехнологичных предприятиях, как правило, осуществляется следующим образом. Сотрудники отдела продаж спе-

специализируются на определенных географических зонах или типах клиентов, а отдела маркетинга — на основных продуктах. Такая структура объясняется тем, что коммерсанты чаще всего предлагают клиентам только те продукты, которые они сами хорошо знают, обходя вниманием новые товары. Подобное поведение таит в себе серьезную опасность для будущего предприятия, действующего на рынке высокотехнологичной продукции.

В этой связи задача сотрудника отдела маркетинга, отвечающего за тот или иной продукт, состоит в разработке стратегии его развития, его маркетингового плана и определении годовых объемов продаж. Он должен поддерживать у коммерсантов и распространителей интерес к продукту, организовывать распространение информации о нем, выявлять и предугадывать ожидания клиентов, совместно с другими отделами фирмы планировать изменения продукта для более полного удовлетворения потребностей различных рынков. Поскольку сотрудники других отделов иерархически не подчиняются ответственному за продукт, он может действовать только силой убеждения, а поэтому ему необходима основательная техническая подготовка и опыт общения с клиентами. Только в этом случае он сможет завоевать авторитет и наладить сотрудничество с другими подразделениями. В то же время отсутствие такого сотрудничества, в частности с отделом НИОКР, часто является причиной провала на рынке многих новых продуктов.

На различных предприятиях процесс сотрудничества между двумя подразделениями организуется по-разному. На одних вся ответственность за установление тесных связей между отделами ложится на отдел маркетинга, на других инициатива исходит из отдела НИОКР. Некоторые компании используют чрезвычайно формализованный процесс обмена документами, другие отдают предпочтение неформальным отношениям и всеми способами поощряют развитие контактов между сотрудниками.

В связи с усложнением самой продукции и технологии ее изготовления отдел маркетинга должен также активно привлекать к разработке новых продуктов производственные подразделения и отдел послепродажного обслуживания. Участие производственных подразделений в создании новых продуктов с фазы опытного образца позволит заранее выявить возможные технические проблемы серийного производства, внести необходимые изменения в концепцию продукта. Специалисты по послепродажному обслуживанию также могут дать советы, позволяющие упростить обслуживание оборудования, а следовательно, сократить время на его ремонт, значительная продолжительность которого является одной из основных причин недовольства пользователей высокотехнологичной продукцией.

Все это даст определенный выигрыш во времени по отношению к конкурентам, которые столкнутся с производственными проблемами уже после принятия решения о выпуске товара на рынок, а фактор времени имеет решающее значение для предприятий высокой технологии. По оценкам, потери от шестимесяч-



ной задержки с выпуском товара на рынок эквивалентны размеру двухгодичных инвестиций в НИОКР для его разработки.⁴

В целом перед предприятием стоит задача организовать сотрудничество так, чтобы горизонтальная организационная структура, где каждый работает в своей области и передает результаты работы другому подразделению, превратилась в интегрированную, когда все работают вместе в поисках решений в кратчайшие сроки и в наибольшей степени удовлетворяют нужды потребителей. На первом этапе для этого используются программы совместных действий, затем создаются рабочие группы, включающие представителей каждого подразделения, а иногда и поставщиков и потребителей. Такой метод работы позволил канадской компании Northern Telecom сократить на 20-50% в зависимости от продукта время его разработки и выпуска на рынок, снизить запасы и производственные издержки на 20% и добиться повышения индекса удовлетворенности потребителя со 100 до 125.⁵

Организация работы многофункциональных групп сопряжена с определенными трудностями, поскольку она противоречит традиционной функциональной структуре организации предприятий. Кроме того, на членов группы может оказываться давление со стороны их непосредственных руководителей. Поэтому условием успешной работы многофункциональных групп является твердая позиция генеральной дирекции в этом вопросе. Она должна ясно заявить о намерении реализовать свой проект, предусмотреть систему оценки и мотивации членов групп. В свою очередь отдел маркетинга должен играть роль посредника и координатора работы групп. Более того, он может взять на себя инициативу по организации сотрудничества между подразделениями, не дожидаясь решения дирекции.

Характерным для деятельности отделов маркетинга производственных компаний стал рост опасений рисков, связанных с выводом на рынок новых брендов, новых товаров. Компании стали предпочитать повторять варианты уже зарекомендовавшей себя продукции посредством расширения модельных рядов и удлинения ее циклов жизни. Какие-либо новшества имели в сущности косметический характер.

Однако, в конечном счете, расширение модельных рядов не является устойчивым средством дифференциации. Потребители рано или поздно теряют к ним интерес, что способствует только усилению авторитета товарных знаков торговых посредников. Только те компании, которые способны выдержать последовательный курс на разработку новой продукции, получают преимущество над своими конкурентами на имеющихся рынках и могут захватить новые – что жизненно необходимо при относительном сужении емкости рынков.

⁴ Viardot E. Le departement marketing dans les entreprises de haul technologic // Revue francaise de gestion. – P., 1994, № 99 . – P. 19.

⁵ Viardot E. Le departement marketing dans les entreprises de haul technologic // Revue francaise de gestion. – P., 1994, № 99 . – P. 21-22.

Рассмотрим деятельность в этом направлении американского концерна Boeing, который подчинил производственные отделы (управления процессами конструирования, разработки и производства продукции на примере создания транспортного самолета новой модели) подразделениям, ориентированным на потребителя). По мнению Ф. Кондита, президента компании, главной реальностью сегодняшней глобальной конкуренции является потребитель, предъявляющий все возрастающие требования к качеству товаров и услуг и быстро ориентирующийся в том, каким должен быть их уровень «мирового класса». В этих условиях достижение успеха связано с четкой ориентацией НИОКР на потребителей, их перспективные запросы. «В действительности, – отмечает Ф. Кондит, – необходимо знать о своих потребителях больше, чем они сами знают о себе».⁶

Существует несколько путей повышения потребительской ценности продукта: повышение его характеристик, качества, улучшение обслуживания, снижение стоимости. Эффективность НИОКР, любого проекта или программы должна измеряться их результатом с точки зрения роста потребительской ценности продукции, или создания новой продукции, повышающей степень удовлетворения потребительских запросов. Производственный потенциал, технология, методы производства становятся стратегическим ресурсом. Мировой опыт показывает, что зачастую выигрывает не изобретатель, а тот, кто сумел освоить более дешевое и качественное производство. Опыт компании Boeing по созданию реактивных транспортных самолетов в этом отношении также показателен. За последние несколько десятилетий компания Boeing захватила 55-60% мирового рынка коммерческого самолетостроения.⁷ Причиной этого успеха является способность лучше, чем конкуренты, приспособить технологию к запросам потребителей, даже не будучи всегда передовиком в разработке и использовании новой технологии. История авиастроения богата примерами блестящих новых технологий, ставших коммерческой неудачей, наиболее яркий из которых – сверхзвуковой самолет Concorde. Руководство компании Boeing связывает свой успех с тем, что внимательно прислушивалось к пожеланиям потребителей — авиатранспортных компаний, запросы которых все чаще выражаются в экономических категориях, поскольку их успех в условиях современной конкуренции все в большей мере зависит от их эффективности и гибкости.

Разработка базовой модели самолета послужила прекрасным опытом использования передовой технологии с целью удовлетворения потребительского спроса. Миллиардные затраты на проект требовали полной уверенности в том, что изделие отвечает всем требованиям. Эти огромные инвестиции в то же время не

⁶ Condit Ph. M. Focusing on the customers: How Boeing does it // Research-technology management. Lancaster, 1994. –Vol. 37, N 1. – P. 33.

⁷ Condit Ph. M. Focusing on the customers: How Boeing does it // Research-technology management. Lancaster, 1994. –Vol. 37, N 1. – P. 34.



должны были нанести ущерб долгосрочной конкурентоспособности фирмы. По расчетам семейство самолетов на основе базовой модели Boeing-767 будет приносить доход в течение 25-30 лет.⁸

Но не технологические достижения, а именно изучение запросов потребителей — авиатранспортных компаний было положено в основу процесса конструирования. За два года до фактического начала разработки были собраны мнения и пожелания ряда важнейших авиатранспортных компаний различных регионов мира. Были организованы встречи с техническими специалистами потенциальных фирм-потребителей США, Европы и Азии, с тем, чтобы получить ответы на основные вопросы, касающиеся параметров и эксплуатационных характеристик самолета. Хотя первоначально один из вариантов состоял в модификации предыдущей модели, было принято решение о запуске принципиально новой базовой модели.

Начиная проект, руководство хотело не только создать самый не рядовой самолет, но и усовершенствовать сам процесс разработки и освоения производства самолетов. При этом фирма исходила из необходимости совершенствования всего процесса разработки-производства для выпуска совершенного изделия по приемлемой себестоимости.

В прошлом дополнительные затраты в процессе разработки новой модели возникали в результате вносимых в конструкцию изменений, коррекции ошибок и переделок. Чтобы устранить недостатки этого процесса, были использованы два метода. Во-первых, были созданы конструкторско-производственные группы («команды»), включающие сотрудников инженерно-конструкторских, финансовых, технологических, производственных подразделений, подразделений по обслуживанию потребителей, поставщиков, а также самих потребителей. Эти группы проводили анализ конструкций с различных точек зрения до того, как они передавались в производство, меняя тем самым классический линейный процесс передачи конструкции из инженерных в производственные подразделения и затем потребителю. В результате, продукт их работы удовлетворял требованиям как потребителя, так и производства, одновременно учитывая затраты. Такой межфункциональный подход должен был обеспечить выпуск эффективного как по параметрам, так и по себестоимости изделия, а также его качество и надежность.

Во-вторых, в работе этих групп использовались мощные компьютеры, осуществляющие «бесбумажное» конструирование. Такое совершенствование технологии конструирования потребовало значительных капиталовложений в компьютерную технологию, но это были вложения в будущее. Программа новой модели самолета имела более 3 тыс. автоматизированных конструкторских рабочих мест и оперировала крупнейшей в мире универсальной сетью ЭВМ из восьми связанных суперкомпьютеров, содержащей около трех терабайт информации. Все это не только сократи-

⁸ Condit Ph. M. Focusing on the customers: How Boeing does it // Research-technology management. Lancaster, 1994. — Vol. 37, N 1. — P. 34.

ло ошибки конструирования, но и улучшило процессы производства. Обратная связь между конструкторами и технологами помогла создать более совершенное изделие.

Одним из средств повышения качества продукции послужила стратегия расширения участия, мотивации персонала. Групповой межфункциональный подход, стимулирующий обмен идеями, получил дальнейшее развитие в самом процессе производства в создании комплексных производственных бригад. Кроме того, проводились регулярные встречи, собрания управленческого и производственного персонала.

Постоянно планировалось повышение надежности эксплуатации и улучшение эксплуатационного обслуживания продукции Boeing. Одновременно компания Boeing продолжала перспективные исследования, используя анализ идей потребителей. Среди основных направлений – самолет «Суперджамбо*» вместимостью 600-800 пассажиров, новое поколение сверхзвуковых реактивных пассажирских самолетов.

Успех компании «Боинг» связан с успехом его потребителей – авиатранспортных компаний. «Мы не можем, – отмечает Ф. Кондит, – рассчитывать на собственную прибыльность, если не будем конструировать и производить такую продукцию, которая предоставит им конкурентные возможности, необходимые для их роста и процветания».⁹ Варианты решений различны – от незначительных изменений освоенных моделей до принципиально новых изделий. Будущее фирмы зависит от способности учитывать запросы потребителей и строить свои приоритеты в зависимости от приоритетов потребителей.

Некоторые ведущие компании – производители потребительских товаров, понимая важность выпуска новых товаров, стали разрабатывать новые методы измерения эффективности маркетинга, в которых меньше внимания уделяется рекламе, продажам и мероприятиям по продвижению товара, и большее влияние имеет оценка нововведений.

Компаниям, специализирующимся на изготовлении продукции производственного назначения необходимо предпринимать более значительные усилия. Мало по-новому оценить потенциал потребительских сегментов; следует тщательно проанализировать возможности компаний в отношении каждого клиента и понять, какие с ним связаны риски. Разумеется, нужно начинать с самого главного: определить, есть ли у клиента достаточно средств или ликвидных активов, удастся ли ему сохранить их во время кризиса, как кризис скажется на его прибыльности.

Например, многие поставщики в зависимости от объемов продаж предоставляют скидки крупным клиентам-дистрибьюторам. Но из-за плохой рыночной конъюнктуры некоторые дистрибьюторы могут заметно сократить объем своих закупок, поэтому они лишатся права на оговоренные в контрактах скидки. Некоторые фирмы-покупатели из-за резкого колебания цен на ключевые факторы производ-

⁹ Condit Ph. M. Focusing on the customers: How Boeing does it // Research-technology management. Lancaster, 1994. - Vol. 37, N 1. - P. 37.



ства, такие как топливо и другое сырье, уже не сможет получать прежнюю прибыль – эти клиенты, естественно, перестанут покупать товары в том количестве и по тем ценам, которые прогнозировались поставщиками. Чтобы подобная ситуация не застала компанию врасплох, необходимо заранее подготовить ответные меры. Некоторым фирмам придется пойти на решительные, казавшиеся совсем недавно немыслимыми меры – сократить расходы на обслуживание, пересмотреть систему скидок, требовать более выгодных для себя размеров заказов и т.п.

Помимо усилий отделов маркетинга по совершенствованию системы сбыта для успеха на рынке необходима и активная позиция компаний-производителей в отношении экономической политики и стратегии розничных торговцев. Понимание планов коммерческой деятельности компаний розничной торговли может помочь фирмам-производителям разрабатывать товары и упаковку к ним, которые розничные торговцы захотели бы закупать для продажи. Один из крупнейших производителей закусок организовал в европейских странах подразделения по обеспечению супермаркетов и крупных магазинов для того, чтобы обслуживать каждый канал поставками товаров и услуг, «подогнанных» под его специфические потребности. Если бы фирмы-производители могли понимать стратегию поведения розничных торговцев и определять, в каких брэндах те нуждаются, а в каких нет, они могли бы обнаружить, что лучшим средством доведения некоторых брэндов до потребителей является совокупность различных торговых каналов.

Следствие – изменения в стимулировании сбыта. Кроме того, обострение конкуренции с компаниями розничной торговли вынуждает многих корпоративных специалистов по маркетингу проводить мероприятия по стимулированию сбыта. Во многих категориях товаров основное внимание мероприятий по стимулированию сбыта сфокусировано на предоставлении бонусов компаниям розничной торговли, а собственно потребители часто и не знают об этих усилиях компаний-производителей по стимулированию сбыта.

Влияние указанных выше факторов ведет к тому, что многие руководители компаний-производителей потребительских товаров начинают думать, что маркетинг (в классическом понимании этой экономической категории) больше себя не оправдывает. Кроме того, нынешняя рецессия, изменения в поведении потребителя и революционные сдвиги в области систем розничных продаж только затрудняют решение данной проблемы маркетинга.

Компании, занятые производством и сбытом товаров в нескольких странах – транснациональные корпорации – под влиянием кризиса пересматривают прогнозы роста для стран, в которых они работают, поскольку кризис затронул абсолютно весь мир. Например, одна глобальная компания-изготовитель потребительских приборов длительного пользования в 80 и 90-е годы решила занять принципиально новые позиции на мировых рынках, поэтому предназначенные на маркетинг средства, которые прежде тратились в развитых странах, она стала перебрасывать в развивающиеся: там прогнозировались более высокие темпы роста и не столь

сильная конкуренция. Но последние события в мировой экономике перечеркнули все прогнозы, в том числе по прибыли, которую компания ожидала получить на одних рынках, и по срокам начала роста на других. Руководству пришлось признать, что утвержденная еще до кризиса широкомасштабная программа рыночного передислоцирования может закончиться ничем, поэтому сегодня компания пытается выявить рынки с наилучшими перспективами в нынешних неблагоприятных условиях.

Больше всего возможностей повысить прибыльность у тех маркетологов, которые работают в компаниях потребительского рынка и у которых есть детальная информация о потреблении в разных сегментах. Одна компания — производитель безалкогольных напитков, проведя недавно маркетинговое исследование, обнаружила огромный разброс вероятной прибыльности потребителей на разных рынках или в разных рыночных микросегментах. Что касается ценовой чувствительности респондентов, то иногда этот разрыв между разными региональными рынками достигал 13 раз, между городами одного региона — пять и между потребителями разных районов одного города — три. Обладая столь подробными данными, любая компания может увеличить свою прибыль, сосредоточив все силы на микрорынках, на которых цена не имеет большого значения для потребителей, и предлагая скидки или предусмотрев льготное ценообразование на прочих рынках, чтобы стимулировать продажи.

Внедрение новой сегментации рынков Изменилась прибыльность не только разных регионов и микрорынков, но и их потребительских сегментов — степень этих изменений зависит от уровня безработицы, курсов ценных бумаг и цен на жилье в конкретном месте. Часто из-за новых тенденций в потребительском поведении компаниям приходится перебрасывать свои основные маркетинговые ресурсы на новые направления — за счет некогда самых главных сегментов. Какие-то потребительские группы, благодаря которым до недавнего времени прежде всего и росли потребительские расходы, станут менее прибыльными.

Экономический кризис может изменить устоявшиеся модели расходов и других групп потребителей, например представителей послевоенного поколения, и лишить былой привлекательности этот сегмент в США, Японии и Западной Европе. А ведь именно на него делали ставку многие компании. Эти люди были активными потребителями, их покупательское поведение отчасти объяснялось «эффектом богатства», порожденным ростом цен на недвижимость и их большими (или, скорее, казавшимися большими) пенсионными накоплениями, в том числе вложенными в акции. Но многие, чтобы поддерживать привычный уровень жизни, брали кредиты под залог откладываемых на старость средств и в итоге денег на пенсию накопили меньше, чем предыдущие поколения.¹⁰

¹⁰ См.: D. Court, D. Farrell, J.E. Forsyth. Serving Aging Baby Boomers // www.mckinsey-quarterly.com, Nov. 2007; E.D. Beinhocker, D. Farrell, E. Greenberg. Why Baby Boomers Will Need to Work Longer // www.mckinseyquarterly.com, Nov. 2008.



Сейчас из-за резкого обвала рынка недвижимости и ценных бумаг многие «бэ-би-бумеры» смутно себе представляют, каким будет их финансовое положение после ухода на пенсию, и потому они не могут поддерживать прежний образ жизни. Им придется коренным образом пересмотреть свои приоритеты. Когда в 2006 г. в США проводился опрос среди людей этого поколения – то главный вопрос состоял в том, как изменится структура их потребления, если расходы снизятся на 20%. Респонденты ответили, что прежде всего сократят расходы на одежду, предметы личной гигиены, мебель и туристические поездки, но не готовы экономить на питании, жилье и медицине. Сильнее всего эти тенденции отразятся, по нашему мнению, на производителях мебели или туроператорах, и первоочередной задачей для них становится поиск демографических сегментов с лучшими перспективами роста потребления.

IX. НОВЫЕ МЕРЫ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ МЕХАНИЗМА МАРКЕТИНГА ТОРГОВЫХ КОМПАНИЙ

Формирование новой рыночной ситуации поставило перед компаниями и новые задачи. Среди них одна из первых – разработка систем маркетинга в рамках не самих фирм-производителей, а внутри торговых компаний с целью сбыта продукции конечным потребителям. То есть если раньше маркетинг понимался как система мероприятий отдела маркетинга фирмы – изготовителя как средство контроля над производством с целью сбыта, то теперь – функции маркетинга стали выполнять отделы маркетинга торговых фирм, которые стали изучать рынок и выдавать заказы на производство с целью сбыта.

Одна из новых задач отделов маркетинга торговых компаний – *обеспечение связи между потребителями и розничными торговыми точками*. Одинаково важной будет способность интерпретировать нужды потребителей и розничных торговцев, а также отслеживать, как и насколько их продукты удовлетворяют эти нужды.¹¹ Такой подход означал бы нечто большее, чем производство и распределение продукции по розничным точкам. Он бы включал в себя разработку товара, который бы как отвечал требованиям, предъявляемым розничными торговцами, так и решал проблему доставки продукции к столу потребителя. В тех случаях, когда производители выбирали концепцию «единой системы», вознаграждение оказывалось весьма значительным. Компания «Айсман», доставляя замороженные продукты на дом, захватила более трети немецкого рынка замороженных продуктов.

¹¹ Простой пример связи между потребителями и каналами розничной торговли – это торговля быстрозамороженными продуктами. Розничные торговцы могли бы пойти дальше в доставке быстрозамороженных продуктов. Если потребитель оставит такие продукты на несколько часов в багажнике своей машины, как это часто и происходит, то они неизбежно испортятся. Если бы производители организовали «единую систему» по обеспечению быстрозамороженными продуктами, с их доставкой непосредственно в дом к потребителю, они бы смогли предоставить людям то, за что те заплатили: съедобные продукты.

Еще более тонкий способ продвижения бренда разработала итальянская торговая компания Uomo Collezioni. В октябре 2010 г., в отеле Рэдиссон Славянская, на V Ежегодной конференции Нефтегазовый сервис в России (НЕФТЕГАЗСЕРВИС), всем участникам была представлена возможность познакомиться с новой коллекцией Uomo Collezioni. В каждой коллекции Uomo Collezioni было представлено всё необходимое для того, чтобы выглядеть стильно и элегантно: классические костюмы и сорочки ручной работы, брюки и спортивные пиджаки, роскошный трикотаж, пальто и куртки. В основе всех коллекций Uomo Collezioni лежит принцип «Made in Italy» – основополагающая и главная ценность бренда. Тем, кто ценит особую роскошь и предпочитает собственный стиль, Uomo Collezioni предложила искусство индивидуального пошива Su Misura из Италии. Список клиентов Uomo Collezioni – это Кто есть Кто в российском обществе, элита страны. Ведущие промышленники, бизнесмены, политики, банкиры, высшие чины правительства и известные медийные персоны были и остаются постоянными клиентами Uomo Collezioni более 12 лет. Это единственный бренд в стране, обретающий 80% новых клиентов через рекомендации, и имеющий 100%-ный рейтинг доверия своих клиентов.¹²

Еще одна задача отделов маркетинга торговых компаний – *анализ цепочки создания общей потребительской ценности товаров*. Сюда входят закупки, логистика и важнейшие особенности процесса покупки. Здесь со значительным эффектом могут быть использованы новые технологии (например, данные, получаемые непосредственно с торговых терминалов) и новые методы исследования рынка (например, анализ поведения потребителей в ситуации альтернативного выбора). В будущем будет иметь значение именно способность понимать поведение потребителей, как в момент приобретения, так и при потреблении продукции, гибкость при выборе альтернатив в рамках экономической системы компании; а также решимость проводить упреждающие действия в отношении стратегий розничных торговцев.

Четвертая задача – *изучение поведения потребителя при покупке и потреблении товара*. Потребители, находясь перед полками супермаркета, за какие-то секунды производят выбор как минимум двух третей всех покупок. В этой связи появляется задача определить – как на выбор покупателя влияет окружающая обстановка, положение полок, дизайн упаковки, а так же цены и зрительные образы. Понимая, что такие факторы слишком важны, чтобы оставить их решение розничным торговцам, некоторые фирмы, например компания «Марс», разработали специальное оборудование и обучают торговцев-дискаунтеров, как демонстрировать и размещать кондитерские изделия в магазине.

¹² Uomo Collezioni бренд итальянской мужской одежды и одноименная сеть бутиков - партнёр Московских Нефтегазовых конференций// http://win.mail.ru/cgi-bin/msglist?folder=0&1853935807#/cgi-bin/readmsg_Q_id=12844147290000000838&folder=0



Прочие задачи. Не изученными в области маркетинга задачами являются и многие другие. Специалистам предстоит разбираться не только в потребностях, которые удовлетворяет товар, но и в обстановке, в которой идет его потребление. Почему люди, например, часто едят закуски? Если они делают это для того, чтобы утолить голод, тогда возврат к принципам здорового полноценного питания будет представлять угрозу продажам закусок. Но если это реакция на потребность делать в работе короткие перерывы на отдых, тогда объем продаж закусок мог бы увеличиться в связи с уменьшением потребления табака.

Понимание потребительских предпочтений на таком уровне имеет две явных позитивных характеристики: в первую очередь, способность лучше разрабатывать товары и транспортную упаковку, и устанавливать на них соответствующие цены; и, в конечном счете, возможность формирования потребительских предпочтений.

Отмечается, что в настоящее время многие из сегодняшних маркетологов компаний розничной торговли не обучены делать это. В некоторых компаниях руководители уже реорганизуют маркетинг так, чтобы соответствовать возрастающей роли разработки новых товаров. По мнению Э. Гиббс, начальника отдела кадров компании Unilever (Великобритания), для управляющих маркетинговыми подразделениями реклама, объем продаж и стимулирование сбыта больше не являются первоочередными задачами. Вместо этого приоритетными становятся задачи по разработке планов производства. Фактически они принимают на себя функции немаркетинговых подразделений, а в будущем могут поставить под контроль и организацию производства, то есть так, как это в классическом виде и отражало концепцию маркетинга: производить только то, что определяют маркетологи.

Это будет означать внедрение новой структуры организации производства, при которой подразделения по производству продукции контролируются отделами маркетинга. Новым здесь является тот факт, что отдел маркетинга может не принадлежать производственной компании, а быть структурным подразделением торговой фирмы. Новая должность руководителей таких новых организационных структур будет называться Отдел (или управление) по развитию брэнда. При этом брэнды могут принадлежать как производственным компаниям, так и торговым. Например, крупная парфюмерно-косметическая компания Procter&Gamble, как и многие другие фирмы, внедрила новую концепцию управления, которая сочетает управление всеми брэндами в одном сегменте для обеспечения большей слаженности деятельности разных подразделений с целью реализации своей стратегии. В эру современного маркетинга новым подразделениям может понадобиться умение различать тактические и стратегические задачи, возможно точно так же, как сейчас принимаются решения о том, какими аспектами маркетинга лучше руководить из центра, а какие делегировать на местный уровень.

У. ЧТО НУЖНО И МОЖНО РЕФОРМИРОВАТЬ В СИСТЕМЕ МАРКЕТИНГА КОМПАНИЙ ОБОИХ ГРУПП

В условиях изменения рыночной ситуации и роста влияния новых факторов некоторые методы маркетинга необходимо реформировать. Один подход состоит в том, чтобы рассматривать маркетинг как процесс в деятельности компании, а не как совокупность задач одного отдела. В этом случае структура организации строится не по исполняемым функциям – маркетинг, продажи и производство, а по основным бизнес-процессам, таким как разработка брэндов и системы доставки до конечного потребителя. В такой структуре проблемы в основном решаются в местах их возникновения без зависания между функциональными подразделениями.

Преобразование маркетинга будет не легкой задачей. Ее невозможно решить при помощи единичной реорганизации структуры, найма какого-либо талантливого работника или определения нескольких новых процессов управления. Одно, однако, ясно совершенно точно: чтобы преодолеть кризис, руководители отделов маркетинга должны проявить инициативу в построении своего собственного будущего.

Методы оптимизации маркетинга, опробованные в прошлые рецессии, сегодня уже не годятся. В компаниях всего мира начальников отделов маркетинга и продаж призывают делать больше с меньшими затратами. Того же от них требовали и раньше, когда бушевали другие кризисы, и большинству это так или иначе удалось. Но природа нынешнего экономического спада, а также изменения принципов маркетинга и продаж в 2000-е годы дают основания считать, что полагаться на методы, которые помогали выживать в прошлые спады, опасно: так можно выбрать не те рынки, не те СМИ для размещения в них рекламы, не тех потребителей и неправильно организовать продажи.

В предыдущие кризисы маркетологи в основном делали ставку на крупных, традиционно прибыльных потребителей и, соответственно, на самые прибыльные регионы и рыночные сегменты. Сейчас такой подход может и не привести к желаемому результату, поскольку глобальные экономические проблемы воздействуют на потребителей и рынки очень по-разному и весьма неожиданным образом. Поэтому маркетологам следует побыстрее отказаться от привычных методов и в работе с клиентами все внимание уделить новым источникам прибыли.

Испытывая острую нехватку финансов, маркетологи обычно рекламировали продукты своих компаний в традиционных СМИ, таких как телевидение или печатные издания, и предпочитали экономить на новых каналах. Однако за последнее десятилетие маркетинг шагнул далеко вперед, и привычные СМИ лишились былой привлекательности, в то время как роль интернета и социальных сетей, наоборот, выросла. Руководители маркетинговых отделов, которые хотят рационализировать расходы на рекламу, должны учитывать эти структурные изменения, даже если им нужно жестко экономить.¹³

¹³ Корт Д. Экономический спад и новые правила для маркетологов // The McKinsey Quarterly, декабрь 2008 http://www.mckinsey.com/russianquarterly/articles/issue20/17_0408.aspx № 20 (2008)



У маркетологов, стремившихся урезать издержки и сохранить доходность на прежнем уровне, была в запасе еще одна мера — они резко сокращали административные расходы отделов продаж, но инвестиции в повышение квалификации торговых агентов не уменьшали. Сейчас у отделов продаж более подготовленный персонал, а значит, маркетологам нужен более тонкий подход. Прежде компании считали, что обеспечить рост продаж можно главным образом за счет непосредственной работы торговых представителей с клиентами. Теперь они больше полагаются на смешанную модель — у них есть торговые агенты, специализирующиеся на конкретных продуктах, и менеджеры по продажам, которые, хорошо зная продукцию отрасли, координируют работу своих подчиненных — и тем самым обеспечивают более высокий уровень обслуживания потребителей и находят новые источники доходов.¹⁴ Если руководители компаний, оптимизируя организацию продаж, не будут учитывать эту новую модель, то нелегким трудом достигнутые взаимовыгодные отношения с потребителями и заказчиками, стабильность доходов и прибыльность компании могут оказаться под угрозой.

Разумеется, далеко не все, что использовалось раньше, устарело: маркетологи по-прежнему должны регулярно пересматривать потребительскую ценность своих продуктов и брендов, подстраивать их под требования рынка и корректировать цены, грамотно расходовать средства на СМИ и других подрядчиков. Однако только этих мер недостаточно. Чтобы решить нынешние проблемы, придется заново определять, кого считать прибыльным клиентом, на какие сегменты нацеливаться, и выбирать методы маркетинга и продаж, самые эффективные для работы с ними.

Проводя такой анализ, руководители отделов маркетинга и продаж должны иметь в виду следующее: поскольку на глобальную экономику воздействует все больше факторов, экономическая «подоплека» корпоративной стратегии будет изменяться быстро и радикально. При такой неопределенности компании должны постоянно быть начеку, часто пересматривать приоритеты и иметь стратегию, которая позволит им предвосхитить и адекватно ответить на любые изменения внешней среды.

VI. НЕОБХОДИМОСТЬ УЧЕТА ВЛИЯНИЯ КРИЗИСА НА ВЫБОР ИНСТРУМЕНТОВ МАРКЕТИНГА

Экономические спады всегда проявляются по-разному в разных странах — скажем, в каждом регионе свой уровень безработицы. Но на сей раз последствия глобального кризиса для регионов и демографических групп будут еще более разнообразными и сложными.

Мировой кредитный кризис и сопутствующие ему колебания цен на сырье по-разному отражаются на экономике стран мира в тот или иной отрезок времени, а

¹⁴ См.: M.Q. Hancock, R. John, Ph.J. Wojcik. Better B2B Selling // www.mckinseyquarterly.com, June 2005.

значит, быстро изменяются привлекательность конкретных стран и потребительских групп или связанные с ними риски.

Жилищное строительство в различных странах идет с разной степенью интенсивности, но величина просроченных платежей по ипотечным кредитам колеблется в разных странах и их регионах, что не может не отразиться на расходах потребителей. Например, кризис на рынке недвижимости США сильнее всего проявился в таких штатах, как Аризона, Калифорния, Флорида, Мичиган и Невада, а в других его размах был куда меньше.

Резкие изменения произошли и в традиционно привлекательных для компаний демографических группах. Например, из-за быстрого падения стоимости акций и цен на жилье, благосостояние и судьба пенсионных накоплений людей, родившихся после Второй мировой войны, ухудшились. При таком развитии событий повышается вероятность того, что величина и структура личных расходов будут иными.

В целом похоже, что из-за всех этих глубинных изменений прежняя тактика нацеленности на традиционно прибыльные регионы и группы потребителей уже не оправдывает себя. Следовательно, при каждом сдвиге в экономическом развитии руководители служб маркетинга и продаж должны заново ранжировать по приоритетности региональные рынки и потребительские сегменты.

УП. НОВЫЕ ПРИОРИТЕТЫ В РЕКЛАМЕ ДЛЯ КОМПАНИЙ ОБОИХ ГРУПП

Реклама и мероприятия по стимулированию сбыта. В большинстве методических разработок эффективность рекламы и расходов на продвижение товаров на рынок является средством измерения значения маркетинга. Но реальная оценка эффективности рекламы – дело достаточно непростое. Практически невозможно измерить рост продаж какого-либо от проведения отдельной рекламной кампании, и это измерение может оказаться некорректным. При все увеличивающейся фрагментированности коммуникаций реклама как таковая становится все менее эффективной в выполнении своих задач: в представлении информации конечным покупателям о компании и ее товарном знаке, в констатации преимуществ и отличий товара от товаров конкурентов. При этом известно, что в некоторых странах, например в США, розничные продавцы, как правило, продают данные о продажах со своих торговых терминалов. Это облегчает маркетологам задачу по измерению эффективности рекламы и особенно затрат на мероприятия по стимулированию сбыта. Однако в других регионах, например в Европе, доступ к данным торговых терминалов затруднен.

В этой связи важно не только перенаправить ресурсы в те регионы и на обслуживание тех потребительских сегментов, которые представляются самыми перспективными с точки зрения прибыльности, но и задействовать самые – в смысле обеспечения этой прибыли – СМИ и каналы сбыта. При предыдущих экономи-



ческих спадах это означало следующее: инвестировать в проверенные временем рекламные носители и сокращать расходы на новейшие, лишь недавно появившиеся на рынке, укреплять и расширять отделы продаж и урезать административные расходы центрального офиса.

Но последние годы маркетинг быстро разрастался и совершенствовался: появились более сложные маркетинговые приемы и модели продаж.¹⁵ Прежние методы и примитивное сокращение расходов в нынешних условиях могут не увенчаться успехом. Вероятно, потребуются более обоснованные подходы.

Новые технологии обмена информацией — интернет, социальные сети, мобильная связь — быстро развиваются и становятся все эффективнее. А классические СМИ, в которых компании размещали рекламу, например телевидение, как минимум подорожали. Поэтому теперь маркетологи стараются добиться поставленных целей более экономичными способами, сочетая традиционные и новые каналы, причем на долю последних приходится от 10 до 15% расходов.

Чтобы действовать гибко, нужно хорошо понимать, какую отдачу дают те или иные формы рекламы, но концепции здесь меняются и не все маркетологи имеют глубокие знания. Обычно считают, что об эффективности можно судить по широте охвата потребителей теми или иными СМИ и стоимостью рекламы в них; но качество канала, то есть насколько реклама попадает в цель, они не учитывают. Проще всего качество оценить в сфере прямых продаж, тут можно точно подсчитать рентабельность инвестиций в электронные рассылки или каталоги. Но существуют и иные методы, позволяющие определить действенность телевидения, скрытой рекламы и спонсорства, а значит — правильно расставить приоритеты.

Как бы компания ни оценивала качество медийного канала, важно, чтобы она учитывала не только результаты этого анализа, но также данные о широте охвата потребительской аудитории и стоимости рекламы в конкретных СМИ. Если все эти цифры у маркетологов перед глазами, они могут сравнить эффективность каналов и расставить их по значимости. Как показывает опыт, нередко действенность СМИ двух типов существенно различается. Единого метода, позволяющего однозначно определить, у каких каналов рекламы — традиционных или новых — более широкая потребительская аудитория, лучшее качество и меньшая стоимость, не существует. Поэтому нужно самостоятельно проводить анализ, чтобы при необходимости отказаться от слабых СМИ в пользу самых эффективных.

Компании смогут точнее оценивать качество, если будут пользоваться разнообразными источниками информации — оценивать эффективность специализированных маркетинговых проектов, спонсорских программ и т.д., проводя опросы

¹⁵ См.: D. Court, T.D. French, T.R. Knudsen. Profiting from Proliferation // www.mckinsey-quarterly.com, June 2006.

потребителей и фокус-группы, – и регулярно организовывать рабочие встречи маркетологов с сотрудниками рекламных и медийных агентств, на которых собравшиеся формулировали бы общую точку зрения. Несколько крупных производителей потребительских товаров, которые начали проводить такие встречи, уже убедились в том, что сделанные на них выводы довольно точно соответствуют заключениям тщательных количественных исследований.

БИБЛИОГРАФИЯ:

1. Ауфрайтер Н., Элзинга Д., Гордон Дж. Новый брендинг// Вестник МакКинси. Номер 1 (6) 2004// The McKinsey Quarterly, 2003, № 4 http://www.mckinsey.com/russianquarterly/articles/issue06/10_0104.aspx?tid=16
2. Коробейников О.П., Колесов В.Ю., Трифилова А.А. Стратегическое поведение: от разработки до реализации// <http://www.dis.ru/manag/arhiv/2002/3/3.html?rdismanag>
3. Корт Д. Экономический спад и новые правила для маркетологов// The McKinsey Quarterly, декабрь 2008 http://www.mckinsey.com/russianquarterly/articles/issue20/17_0408.aspx Номер 20 (2008)
4. Кургин Е.А. Граница ценности и стратегический выбор компании // Менеджмент в России и за рубежом. 2004. №1 // <http://www.dis.ru/manag/arhiv/2004/1/9.html>
5. Маркетинг: кризис среднего возраста// <http://www.v-ratio.ru/publications/value/2002/07/10/124700>
6. Уайт С. Ревизия маркетинга // http://www.iteam.ru/publications/marketing/section_23/article_1786/
7. Condit Ph. M. Focusing on the customers: How Boeing does it // Research-technology management. Lancaster, 1994 . – Vol. 37, N 1 . – P. 33-44.
8. Docters R. G., Grim J. N. Jr., McGady J. P. Segments in Time // First Quarter, 1997 // [www// http: strategy+business.com](http://www.strategy+business.com)
9. Landry Ed. C., Ripsam T., Kapoor N. A Collaborative Approach to Marketing <http://www.strategy-business.com/article/00101?pg=2>
10. Viardot E. Le departement marketing dans les entreprises de haul technologic // Revue francaise de gestion. – P., 1994 . – № 99 . – P. 15-22.

